



Anne Alanen

# YLISEKTORINEN YHTEISTYÖ LAPSIPERHEIDEN PALVELUISSA

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2019

# TIIVISTELMÄ

Anne Alanen: Ylisektorinen yhteistyö lapsiperheiden palveluissa

Pro gradu –tutkielma: 71 sivua ja 2 liitesivua.

Tampereen yliopisto

Sosiaalityö

Ohjaajat: Lasse Rautniemi ja Tuija Eronen

Toukokuu 2019

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lapsiperheiden sosiaalipalveluiden, perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen kokemuksia ylisektorisesta yhteistyöstä. Pyrin tutkielman avulla löytämään tekijöitä, jotka estävät ja mahdollistavat ylisektorista yhteistyötä. Tämän lisäksi halusin selvittää millaisia kehittämistarpeita näillä kolmella sektorilla ilmeni. Tutkielman taustalla vaikuttavat valtakunnalliset suuntaukset sekä erilaiset kehittämishankkeet, jotka ohjaavat perustellusti julkista sektoria kohti moniammatillista yhteistyötä. Tärkein vaikutin tutkielman syntymiseen tuli kuitenkin organisaation sisältä.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto koostuu kuudesta teemahaastattelusta. Tutkimuskohteina ovat kuntayhtymän lapsiperheiden sosiaalipalvelut ja perheneuvola sekä kaupungin varhaiskasvatus, joista jokaisesta osallistui tutkimukseen kaksi henkilöä. Analysointivaiheessa käytössä ovat olleet sekä aineistolähtöinen että teoriaohjaava analyysi. Analyysi perustui induktiivisen päättelyn logiikkaan, jossa teoria liitettiin analyysiin sen loppuvaiheessa.

Analyysin perusteella määrittyi kaksi kokonaisuutta, joiden voidaan katsoa olevan yhteistyötä määrittäviä tekijöitä. Ensimmäinen kokonaisuus muodostui sektorien välisestä yhteistyön kokemuksista, jolle oli tyypillistä positiivisuus ja tahto tehdä enemmän yhteistyötä. Kokemuksissa esiintyi myös epätietoisuutta yhteistyökumppanista sekä toisen sektorin toiminnasta. Epätietoisuus yhteisestä asiakkaasta koettiin hankalana sekä kuormittunut työtilanne haastavana tekijänä. Toinen kokonaisuus muodostui yhteistyötä estävistä ja mahdollistavista tekijöistä, joita olivat tiedonkulku, salassapito, vastuut, tilakysymykset sekä työnjärjestelyt.

Yhteistyön merkittävämmäksi haasteeksi muodostui käytännön työskentelyn selkeyttäminen. Luomalla yhteiset käytännöt, työskentely olisi tehokkaampaa sekä laadukkaampaa. Koska tarvittava tuki kootaan asiakkaan tarpeiden ympärille, tiimin kokoonpano vaihtuu myös tarpeiden mukaisesti. Tästäkin syystä yhteistyön rakenne tulee kehittää sellaiseksi, että se takaa toiminnan jatkumisen, vaikka tiimin jäsenet vaihtuvat. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää näiden kolmen sektorin välisessä yhteistyön kehittämisessä. Mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla jonkin ajan kuluttua, miten ylisektorisen yhteistyön vaikutukset näyttäytyvät organisaatioissa. Olisi mielenkiintoista nähdä, olisiko ylisektorinen yhteistyö yhtään rakentuneempaa.

Avainsanat: ylisektorinen yhteistyö, moniammatillinen yhteistyö, organisaatio, vuorovaikutus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Anne Alanen: Cross-sector collaboration in services for families with children  
Master's Thesis: 71 pages, 2 appendices.  
Tampere University  
Social work  
Supervisors: Lasse Rautniemi and Tuija Eronen  
May 2019

---

The purpose of the study was to find out the experiences of cross-sector collaboration in social services for families with children, family counselling, and early childhood education. The aim of the study was to find out factors that prevents and enables cross-sector collaboration. In addition, the aim was to identify the development needs of these three sectors. The study is based on national trends and various development projects that direct with a good reason the public sector towards multidisciplinary collaboration. However, the most important influence on the creation of the thesis came from inside the organization.

This qualitative study consists of six thematic interviews. Research topics include social services for families with children, family counselling for joint municipal authority and municipal early childhood education, two people from each group participated in the study. In the analysis phase, both material-based and theoretical-based analysis were used. The analysis were based on the logic of inductive reasoning, where the theory was added to the analysis at the end of it.

Based on the analysis, two entities were identified which can be considered as determinants of collaboration. The first entity consisted the experiences of cross-sectoral collaboration that were characterized by positivity and willingness to collaborate more. There were also uncertainty about the collaboration partner and the activities of the other sector. Uncertainty about a common customer was perceived as a difficult issue and an overload work situation as a challenging factor. The second entity consisted of factors that prevents and allows collaboration, such as flow of information, obligation of confidentiality, responsibilities, work space issues, and arranging the work.

A more significant challenge for the collaboration was the clarification of working procedures. By creating common practices the work would be more efficient and better quality. Because the needs of the customer varies, the team to be assembled changes almost every time. For this reason, the structure of the collaboration must be developed to ensure the continuity of the operations, even if the team members change. This study can be used to develop collaboration between these three sectors. The impact of cross-sector collaboration could be an interesting topic for further study after some time. It would be interesting to see if the cross-sector collaboration would have developed more structure.

Keywords: cross-sector collaboration, multi-professional collaboration, organization, interaction

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
2 YLISEKTORINEN YHTEISTYÖ.....	4
2.1 Ylisektorisuuden määritelmä.....	6
2.2 Moniammatillisuuden määritelmä.....	8
2.3 Organisaatiokulttuuri.....	11
3 YLISEKTORISEN TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	16
3.1 Systeemisyyss.....	16
3.2 Ylisektorisen yhteistyön analyysikehikko.....	19
4 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSPROSESSI.....	24
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	24
4.2 Tutkimusympäristö.....	25
4.3 Fenomenologinen tutkimusote.....	27
4.4 Tutkimusmenetelmät ja analysointi.....	29
4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	34
5 YLISEKTORISTA YHTEISTYÖTÄ MÄÄRITTÄVÄT TEKIJÄT.....	36
5.1 Ylisektorisen yhteistyön kokemus.....	36
5.1.1 Kontaktihenkilön tunteminen.....	37
5.1.2 Yhteistyökumppanin työn ja sektorin tunteminen.....	40
5.1.3 Ylisektorisen yhteistyön merkitykset.....	41
5.2 Ylisektorista yhteistyötä estävät ja mahdollistavat tekijät.....	49
5.2.1 Tiedonkulku ja salassapitovelvoite.....	49
5.2.2 Työnjaolliset vastuut.....	53
5.2.3 Tilakysymys.....	55
5.2.4 Työnjärjestelyt.....	56
5.3 Ylisektorien yhteistyön kehittämismalli.....	58
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
6.1 Keskeiset tulokset ja merkitykset.....	63
6.2 Tutkimusprosessin analysointi ja eettisyys.....	68
6.3 Pohdinta lapsiperheiden sosiaalityön näkökulmasta.....	70
LÄHTEET.....	72
LIITTEET.....	79
Liite 1 Haastattelupyyntö.....	79
Liite 2 Teemahaastattelun runko.....	81

TAULUKKO 1 Organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoriat	22
TAULUKKO 2 Esimerkki aineiston analysoinnista ja luokkien rakentumisesta.	33

# 1 JOHDANTO

Elämme vahvaa muutosten aikaa sosiaali- ja terveysalalla. Uudistustyö kuntatasolla on varsin ajankohtainen, sillä perustelut luontaisesti yhteistyössä toimivalle kunnalliselle organisaatiolle ovat sidoksissa muun muassa valtakunnalliseen lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaan, LAPE-hankkeeseen. Tiiviimmällä yhteistyöllä tavoitellaan LAPE-hankkeen mukaista toimintaa. Lapsi- ja perhepalveluita uudistetaan siten, että ne vastaavat nykyistä paremmin lasten, nuorten ja perheiden tarpeita. Sosiaali- ja terveysministeriö on (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010) myös ottanut kantaa *Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020* strategiassaan perheiden ja lasten hyvinvointiin. Keskiössä ovat yhteistyön ja uudenlaisen integroituneen palvelurakenteen kehittäminen. Strategia edellyttää hallinnonalat ylittävää yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuus on nähty hajanaisena ja palveluita tuottavien tahojen toimivan hyvin vähäisessä yhteistyössä, minkä on todettu vaikeuttaneen kansalaisten palveluiden piiriin pääsyä (Helminen 2017a, 14). Suomalainen hyvinvointijärjestelmä ja sille tyypillinen erikoistuminen ovat tuottaneet eri hallinnonaloille runsaasti asiantuntemusta. Sektorikohtainen asiantuntemus toteutuu kuitenkin usein rajojensa sisällä fragmentoituneena. Palvelut toimivat hyvin silloin kun, se vastaa selkeärajaisiin palvelutarpeisiin. Toisaalta verkostomaista työskentelyä tarvitaan, kun auttamistyössä kaivataan eri alojen osaamisen yhdistämistä. Järjestelmän sektorikeskeisyydestä johtuva työskentelyn koordinoinnin puute on merkittävä haitta. Tämän lisäksi sosiaali- ja terveysalalla vallitseva kulttuuri on hyvin asiantuntijakeskeinen. Moniasiakkuustilanteissa kukin taho hoitaa vain omaa sektoriaan ja usein jopa tietämättä toisistaan. Tätä ilmiötä ei pystytä hoitamaan sektorijakoisen järjestelmän koetelluimmalla keinolla eli erikoistumalla lisää. Näin tuotetaan vain lisää fragmentaatiota. Tarvitaan siis uudenlaisia ja toimivia verkostotyön käytäntöjä. (Eriksson & Arnkil & Rautava 2006, 3.) Isoherrasen (Senge 1990, 139–269; ref. Isoherranen 2012, 26–29) mukaan, mitä monimutkaisempi ongelma on kyseessä, ratkaisuun ei riitä vain yksi viitekehys, vaan tällöin tarvitaan tiedon yhteen saattamista ja moninäkökulmaista keskustelua.

Ylisektorisen yhteistyön kehittämisen tarve on ilmeinen. Pro gradu –tutkielmani aiheen taustalla vaikuttavat valtakunnalliset suuntaukset ja kehittämishankkeet. Perusteet ylisektori-

seen yhteistyöhön ovat tässä tutkielmassa pääosin organisaation sisältä lähtöisin. Työskenneltyäni kuntayhtymän lapsiperheiden sosiaalipalveluissa havaitsin, että keskusteluissa tuli esiin tahto työskennellä yhdessä muiden hallinnon alojen kanssa, mutta jostain syystä yhteistyötä ei ole kuitenkaan siinä määrin kuin sitä toivotaan. Tästä syystä tutkin pro gradu tutkielmassani kuntayhtymän ylisektorista yhteistyötä lapsiperheiden sosiaalipalveluiden näkökulmasta. Tässä tutkielmassa lapsiperheiden sosiaalipalveluihin on katsottu kuuluvan lapsiperheiden sosiaalityö ja sosiaaliohjaus. Olen valinnut tutkimuksen kohderyhmäksi lapsiperheiden sosiaalipalveluiden lähimmät yhteistyötahot, perheneuvolan sekä varhaiskasvatuksen.

Tutkielma on fenomenologiseen perinteeseen pohjautuva laadullinen tutkimus. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimii systeemiteoria, jonka ydinajatuksena on tarkastella yhteistyötä sen omassa kontekstissa ja huomio kiinnittyy yhteyksiin sekä hallinnon alojen väliin suhteisiin, eikä niinkään yksilöihin (Kilpeläinen 2016, 30). Tiedonhankintamenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Analysointivaiheessa käytössä ovat sekä aineistolähtöinen että teoriaohjaava analyysi. Tässä tutkimuksessa teoriaohjaava analyysi perustuu induktiivisen päättelyn logiikkaan, jolloin teoria liitetään analyysiin sen loppuvaiheessa. Perustan ylisektorisen yhteistyön analyysin osittain Kaarina Isoherrasen (2012) organisaatiokulttuurin muutossaasteiden malliin.

Analyysin perusteella määrittyi kaksi kokonaisuutta, joiden voidaan katsoa olevan yhteistyötä määrittäviä tekijöitä. Ensimmäinen kokonaisuus vastaa tutkimuskysymykseeni, miten haastateltavat kokivat lapsiperheiden sosiaalipalveluiden, perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen ylisektorisen yhteistyön. Kokemuksille oli tyypillistä positiivisuus ja tahto tehdä enemmän yhteistyötä. Toisaalta kokemuksissa esiintyi myös epätietoisuutta yhteistyökumppanista sekä toisen sektorin toiminnasta. Epätietoisuus yhteisestä asiakkaasta koettiin hankalana sekä kuormittunut työtilanne haastavana tekijänä. Toinen kokonaisuus vastaa myös tutkimuskysymykseeni, jossa määrittyvät yhteistyötä estävät ja mahdollistavat tekijät. Keskeisinä tekijöinä ilmeni tiedonkulku, salassapito, vastuut, tilakysymykset ja työnjärjestelyt. Näiden vastausten lisäksi aineistosta löytyi moninaisia kehittämistarpeita ja sen pohjalta laadittu ylisektorisen yhteistyön kehittämismalli kuvaa mahdollisen muutostyöskentelyn käytännön toimia.

Tutkimustyötä motivoi tahto löytää selittäviä tekijöitä, joilla kuntayhtymä ja kunta voisivat vastata paremmin tulevaisuuden moninaisiin haasteisiin sekä huomioida yhteisasiakkaiden erityiset tarpeet. Tätä tutkimusta voidaankin pitää jonkinlaisena perustana tai ainakin suuntaa-antavana välineenä näiden kolmen sektorin välisessä yhteistyön kehittämisessä. Olisi hyödyllistä, jos työskentelyssä olisi mukana myös organisaatioiden johtoa, sillä vain tällä tavoin muutokset voidaan saada sisällytettyä organisaation rakenteisiin niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti.

Tutkielman teoriaosuudessa kuvaan käsitteitä, joita liitetään ylisektoriin yhteistyöhön. Luvussa on keskitytty ylisektorisuuden ja moniammatillisuuden määritelmiin. Näiden lisäksi tarkastelen ylisektorisen yhteistyön teemaa myös organisaatiokuluttuurin näkökulmasta. Kuvaan myös sitä, miten käsitteet ovat menneinä vuosikymmeninä muuttuneet. Tämän jälkeen seuraa tutkielman teoreettinen osuus, jossa esittelen systeemisen ajattelun periaatteen ja sen soveltuvuuden tähän tutkielmaan. Luvussa neljä kuvaan metodologiset lähtökohdat ja tutkimusprosessin. Tutkimuksen tulokset esitän luvussa viisi. Luku rakentuu kahteen alalukuun, joissa tarkastellaan yhteistyön kokemusta sekä ylisektorista yhteistyötä estäviä ja mahdollistavia tekijöitä. Näiden lisäksi kuvaan ylisektorisen yhteistyön kehittämismallin. Viimeisessä luvussa esitän keskeiset tulokset ja merkitykset sekä analysoin tutkimusprosessin ja eettisyyden. Luku päättyy pohdintaan lapsiperheiden sosiaalityön näkökulmasta.



## 2 YLISEKTORINEN YHTEISTYÖ

Sosiaalityöntekijäin Liitto käynnisti vuonna 1994 keskustelun ammattien välisestä yhteistyöstä. Tuohon aikaan näytti siltä, että yhä niukemmiksi käyneiden taloudellisten resurssien ja muuttuvien johtamis- ja hallintojärjestelmien vaatimuksissa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset joutuivat keskinäiseen kilpailuun omista sektoreistaan sekä vallasta. Tätä pyrittiin ratkaisemaan asettamalla tavoitteeksi ohjauksen suunta sosiaalialan sisäiseen moniammatillisuuteen, sosiaalialan eri ammattilaisten perusteltuun yhteistyöhön sekä mielekkääseen yhteistyöhön. Sosiaalialan sisäisestä moniammatillisesta yhteistyöstä oli enää lyhyt matka eri alojen asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön. Todettiin, että sektoroitunut asiantuntija-auttaminen ei yksinään tuottanut myönteisiä tuloksia asiakkaan ongelman ratkaisemisessa. Tämän lisäksi myös lainsäädäntö alkoi velvoittaa yhteistyöhön (Metteri 1996, 9.)

New Public Management, jota kutsutaan Suomessa uudeksi julkisjohtamiseksi, toi tullessaan 1990-luvulta lähtien tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaateet sekä selontekovelvollisuuden organisaatioille. Vaikka NPM korostaakin asiakaslähtöisyyttä, on se silti ristiriidassa asiakkaiden kokonaisvaltaista kohtaamista painottavan ammattietiikan kanssa. NPM:n käytänteissä on paino mitattavissa tuloksissa, palvelujen kustannustehokkuudessa ja toiminnan ohjeistamisessa (Juhila 2009, 300).

Lähdesmäki (2003, 9) tuo väitöskirjassaan esiin NPM:n laajuuden ja sen miten se vaikuttaa laaja-alaisesti kaikkeen julkisjohtamiseen. Hän painottaa kuitenkin sitä, että NPM olisi vastaus julkisen sektorin johtamisen haasteisiin. Peruslähtökohta on sama kuin teemoissa, jotka ovat esiintyneet sosiaali- ja terveydenhuollossa eli kaikki liittyy julkisen sektorin taloudelliseen ja rahoitukselliseen perustaan. Koska enää ei voitu budjetteja kasvattaa, niin täytyi ryhtyä lisäämään hallinnon tehokkuutta ja tuottavuutta. Myös kansalaisten vaatimukset julkisia palveluja kohtaan kasvoivat. Toisaalta Joy Ernst ja Charles Smith (2012, 35–36) ovat todenneet tutkimuksissaan, että vaikka sosiaalityöntekijöiden ryhmässä työskentely näyttää antavan jonkin verran etuja verrattuna yksin työskentelevään, niin edut eivät näytä nousevan tasolle, joka oikeuttaisi ryhmätyöstä aiheutuvat lisäkustannukset. Anneli Hujala ja Johanna Lammintakanen (2018) ovat selvityksessään todenneet, että sote-organisaatioiden mittarit eivät kuitenkaan mahdollista monialaisen yhteistyön tekemistä, jollaista paljon erilai-

sia palveluita tarvitsevan asiakkaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tavoittelu edellyttää. Eri-  
laiset mittarit ja tilastot ohjaavat organisaatioiden johtoa toiminnan tuloksellisuuden seuran-  
nassa, mutta nämä mittarit eivät huomioi monialaisen työn luonnetta.

Sirpa Saario (2014, 40–54) käsitteli väitöskirjassaan mielenterveysalan työntekijöiden suh-  
tautumista uuteen julkisjohtamiseen. Uudesta julkisjohtamisesta on seurannut muun mu-  
assa monimuotoisten arviointivälineiden kehitys ja ne ovatkin tänä päivänä olennainen osa  
sosiaali- ja terveystalouden ammattikäytäntöjä. Välineiden tarkoitus on saada ammatilais-  
ten työstä arviointikelpoista eli mahdollisimman seurattavaa ja mitattavaa toimintaa. Saarion  
tutkimus on tuottanut synteesin, jolla syvennetään ymmärrystä mikrotason vaikutuksista tuo-  
malla esiin työntekijöiden toimijuuden eli sen, miten he muokkaavat työtään arvioinnin vaa-  
timuksiin. Synteesin tuloksena Saario on esittänyt kolme tapaa, joilla mielenterveystyön  
praktikat suhtautuvat arviointiin. Ensimmäiseksi suhtautumistavaksi on nimetty arvioinnin  
noudattaminen tai puolustava tapa, jossa painotus on käytäntöjen tehostamisessa. Tähän  
tapaan havaittiin liittyvän myös niin sanottu Weberin kehittämä ”rautahäkki” käsite, jolla vii-  
tataan lisääntyneeseen sosiaalisen elämän järjeistämiseen. Työntekijä saattaa kokea jää-  
vänsä rautahäkkimäiseen ansaan, koska tehokkuus, rationaalinen laskelmointi ja kontrolli  
ahdistavat hänet tämän tyyppiseen tilaan. Toisena tapana suhtautua arviointiin tunnistettiin  
arvioinnin vastustaminen. Se voi ilmetä hienovaraisena vastustamisena sekä perinteisistä  
dokumentointi- ja kommunikaatiotavoista kiinni pitämisenä tai sitten niitä voidaan käyttää  
uusien menetelmien kanssa rinnakkain. Näin toimiessaan työntekijät kokevat vastustavan  
tapansa harkinnan mahdollistajana. Kolmanneksi tavaksi nimettiin strateginen suhtautumi-  
nen arviointiin, jossa työntekijät hakevat tasapainoista tilaa asiakastyön ja arvioinnin asetta-  
mien vaatimusten välillä. Sitä voidaan ikään kuin taivuttaa sopivimmaksi harkinnanvarai-  
sesti. Arviointia voidaan joko noudattaa tai vastustaa tilannekohtaisesti, mutta se voidaan  
kokea myös jatkuvan uhkan ja epävarmuuden tuottajaksi. On jopa huomattu, että pienetkin  
muutokset erilaisissa arvioinnin tarkastusmenetelmissä voivat merkitä huomattavaa työn  
uudelleen organisointia, joka voi lisätä työntekijöiden paineita.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että lukuisat strategiset vastaukset osoittavat, että arvioin-  
nista on tullut keskeinen kysymys asiantuntijatyöskentelyssä, koska ammatillaiset antavat  
paljon aikaansa arvioinnin aiheisiin. NPM luo näin ollen sosiaali- ja terveysalan eri tasoille  
moninaisia vaatimuksia, joiden seuraukset voivat olla ristiriitaisia. Pohdittaessa tilannetta

ylisektorisen yhteistyön näkökulmasta ammattilaiset joutuvat punnitsemaan talouden ja tehokkuuden vaateita ja toisaalta eettisyyden sekä laadukkaiden palveluiden toteutumista. Tilanne voi näyttäytyä ammattilaisille kuormittavana, sillä he joutuvat muokkaamaan työtään arvioinnin vaatimuksiin sekä he saattavat myös jumiutua ahdistavaan tilaan pitäen kiinni perinteisistä vuorovaikutustavoista. Ylisektorinen työskentely vaatii kuitenkin vanhoista tavoista irti päästämistä sallien niiden tilalle uudenlaisen työskentelyotteen.

Ylisektorisuuden ja moniammatillisuuden käsitteitä käytetään jonkin verran päällekkäin kirjallisuudessa. Möttönen ja Niemelä (2005, 90) toteavat, että moniammatillisuuden ja monitoimialaisuuden käsite voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Hyvin usein käsitteillä tarkoitetaan eri ammattiryhmiin kuuluvien toimijoiden kykyä ratkaista yhdessä ongelmia. Käsitteet voidaan ymmärtää myös eri sektorit ylittävänä toimintana, poikkihallinnollisena yhteistyönä. Myös Kasurinen (2009) määrittää poikkihallinnollisen yhteistyön moniammatilliseksi yhteistyöksi eri hallintokuntien välillä. Kirjallisuudessa ja käytännössä moniammatillisuuden käsite on kuitenkin vahvimmin edustettuna. (Pukkila, Helander, Laitila 2015). Vaikuttaakin siltä, ylisektorisuuteen liittyviä käsitteitä voidaan tulkita hyvin moninaisesti, jopa niin, että moniammatillisuus rinnastetaan ylisektorisuuteen. Seuraavissa alaluvuissa määrittelen ylisektorisen yhteistyön ja moniammatillisen yhteistyön käsitteitä tarkemmin sekä niihin liittyvää aikaisempaa tutkimusta.

## 2.1 Ylisektorisuuden määritelmä

Tom Erik Arnkil ja Esa Eriksson ovat tutkineet sekä kirjoittaneet yhdessä ja erikseen useita teoksia ylisektorisesta sekä moniammatillisesta yhteistyöstä. Ensiaskeleita kohti ylisektorisuutta on otettu jo 1970-luvulla. 1980-luvulla Erik Arnkil tarkasteli viranomaiskeskeistä toimintaa ja sosiaalisia verkostoja. 1990-luvulle tultaessa Arnkil ja Eriksson tutkivat muun muassa lasten, nuorten ja lapsiperheiden psykososiaalisen tuen palvelujärjestelmän toimintaa ja selvittivät siinä työssä ja erityisesti yhteistyössä esiintyviä hankaluuksia ja niihin liittyviä käytäntöjä sekä sosiaalityön rajasysteemejä.

Arnkil ja Eriksson ovat olleet toteuttamassa Palmuke-projektia (Palvelurakenteen muutos ja henkilöstön kehittäminen) yhdessä laajan moniammatillisen työntekijäjoukon kanssa Hämeenlinnassa ja Raisiossa 1990-luvun lopulla. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli löytää keinoja siirtymiseen sektorikeskeisestä verkostomaiseen työskentelyyn (Arnkil, Eriksson, Arnkil

2002, 29). Hankkeen tulokset olivat erityisesti toiminnan horisontaalisen (sektoreiden ja yksiköiden välisten) sekä vertikaalisten (johdon, henkilöstön ja asiakkaiden) rajojen ylityksiä sekä näitä mahdollistavia välineitä ja rakenteita. Hanke oli lisännyt huomattavasti tietoisuutta omasta työstä, ammatista sekä yksiköstä, joka miellettiin selvemmin osaksi yhteistyöverkostoa. Ylisektorinen yhteistyö lisääntyi ja myös jäsenyi verkostoituneissa tilanteissa. Työskentely oli muuttunut yhteisvastuullisemmaksi ja löytänyt kytkentöjä alueelliseen toimintaan. Näiden lisäksi niin horisontaalinen (ylisektorinen) kuin vertikaalinenkin vuoropuhelu lisääntyi. Tämä aktivoi myös kuntien välistä vuoropuhelua. Sektorijakoinen, ongelmakeskeinen sekä tietynlaiseen ylhäältä tulevaan asiantuntemukseen perustuva palvelujärjestelmä oli toiminut näin ollen tehokkaana massatuotannon mekanismina pitkään. Projektin tuloksena kuitenkin todettiin, että verkostomainen ja sektorirajat ylittävä yhteistyö tuottaa huomattavasti laadukkaampia palveluita. (Arnkil, Eriksson, Arnkil 2002, 6, 50–52.)

Poikkihallinnollisella yhteistyöllä tarkoitetaan työtä, joka läpäisee eri hallinnonalat. Käytännössä se voi ilmetä esimerkiksi usean eri hallinnon alan yhteishankkeena, jossa kukin ala ei vain toteuta omaa osuuttaan vaan pyrkii löytämään yhteistä, syvempää lisäarvoa hallinnon rajapinnoilta. (Roininen, Hytönen, Mäntysalo 2011, 18.) Nykänen, Karjalainen, Vuorinen ja Pöyliö (2007, 206–207) rinnastavat saman hallinnonalan sisäisen ja eri ammattiryhmien välisen yhteistyön poikkihallinnolliseen moniammatilliseen yhteistyöhön, jolloin siihen osallistuu useamman kuin yhden hallinnonalan työntekijöitä. Määttä (2007) määrittelee moni- tai poikkihallinnollisen yhteistyön siten, että se on sopimukseen, suunnitteluun ja päätöksentekoon liittyvää eri hallinnonalojen välistä verkostotyötä. Nämä käsitteet mielletään arjessa osin synonyymeiksi ja niiden käyttö on epätarkkaa.

Näkisin, että myös ylisektorinen ja poikkihallinnollinen yhteistyö on moniammatillista yhteistyötä. Mikäli käytetään termejä ylisektorinen tai poikkihallinnollinen, halutaan tällöin korostaa yhteistyön rakennetta. Mielestäni myös eri vuosikymmenet ovat vaikuttaneet käsitteiden muotoutumiseen. Vielä 1980-luvun Arnkilin ja Erikssonin tutkimuksessa ja kirjallisuudessa esiintyi ylisektorisuuden käsite, joka sittemmin on muuttunut moniammatillisuuden käsitteeksi.

## 2.2 Moniammatillisuuden määritelmä

Sosiaalityön moniammatillista (interprofessional) yhteistyötä koskevaa tutkimusta ei ole Suomessa tehty kovinkaan paljoa, vaikka siihen liittyvää kirjallisuutta on melko runsaasti. Varsinkin, jos tutkimusaihe rajataan sosiaalipalveluissa tapahtuvaan moniammatilliseen perhetyöhön, tutkittua tietoa on silloin vähemmän. Hoitotieteessä on puolestaan moniammatillisen yhteistyön tutkimus ollut varsin runsasta. 1990-luvun puolivälissä Suomessa ilmestyi monia moniammatillista yhteistyötä koskevia artikkeleita ja kokoomateoksia. Tällöin moniammatillinen yhteistyö liitettiin lähinnä projekteihin ja tiimityöskentelyyn. Tuohon aikaan muun muassa Yrjö Engeström kuvasi moniammatillisten tiimien merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hän myös esitteli tiimityön kolmitasoisien analyysikehikon, jossa kuvattiin tiimityön laadullista vahvistumista koordinaation, kooperaation ja kommunikaation käsitteillä. Urpo Jalava ja Petri Virtanen (1995) ovat teoksessaan *Moniammatillinen projektitoiminta – avain hyvinvointipalveluiden tulevaisuuteen* tunnistaneeet voimistuvan projektimuotoisen kehittämistoiminnan aikakauden alkaneen. (Pärnä 2012, 51–54.)

Synnöve Karvinen (1996, 32–45) kuvaa artikkelissaan *Hajoaako sosiaalityö? –Havaintoja sosiaalityön ammatillisesta asiantuntijuudesta* moniammatillista yhteistyötä professioiden näkökulmasta. Karvisen mukaan eri alojen ammatit joutuvat luomaan kehykset keskinäisille suhteilleen sekä asiakkaisiin. Karvinen kirjoittaakin termistä uudenlainen asiantuntijuus, jolla viitataan yhteistoiminnallisuudessa syntyvään asiantuntijuuteen. Moniammatillisessa työskentelyssä kunkin profession ydinosaaminen aktualisoituu.

Pärnän (2012, 51) mukaan 2000-luvulle tultaessa korostuivat kirjallisuudessa jo vahvempi tutkimuksellinen ote, monitieteisyys ja kehittämisen näkökulma. Kaarina Isoherrasen (2005, 13–15, 32, 101) mukaan moniammatillisen yhteistyön käsite on erittäin epämääräinen ja käsitettä onkin käytetty kuvaamaan erilaisia yhteistyön tapoja. Käsitettä käytetään erityisen paljon juuri sosiaali- ja terveysalalla kuvaamaan uudenlaista työotetta. Moniammatillisen yhteistyön voidaan ajatella olevan eräänlainen sateenvarjokäsite, joka sisältää monenlaisia ja –tasoisia ilmiöitä. Kyse on kuitenkin yhteistyöstä, jota käytetään erilaisissa tilanteissa ja sitä tehdään muuallakin kuin asiakastyössä. Sosiaali- ja terveystyössä moniammatillista yhteistyötä voidaan kuvata eri asiantuntijoiden työskentelynä, jossa pyritään huomioimaan asiakas kokonaisuudessaan. Tarvittaessa myös asiakas on mukana yhteisessä keskustelussa. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat tiedon ja eri näkökulmien yhteen kokoaminen,

vuorovaikutustietoinen yhteistyö, rajojen ylitykset sekä verkostojen huomioiminen. Ryhmän työskentely ei saisi olla vain toiminnan koordinoimista tai ideointia, vaan yhteisen kognition rakentamista keskustellen ja näin ollen jokaisen asiantuntijan tuleekin tietää ja osata omasta alueestaan riittävästi kyetäkseen jakamaan sitä toisten asiantuntijoiden kanssa.

Kirsi Juhila (2006, 140–147) haluaa vahvistaa intensiivisempää asiakastiedon mukaanottoa. Tätä Juhila perustelee sillä, että yleensä asiakkaan ongelmien ratkaisuun ei ole yhtä ainoaa tapaa, koska asiakkaiden tilanteet ja sosiaaliset ja kulttuuriset kontekstit poikkeavat toisistaan. Tieto ei perustu tällöin sosiaalityöntekijän teoreettiseen tietoon, jonka perusteella sosiaalisia käytäntöjä tulkitaan. Tieto muodostuu ennemminkin sosiaalisissa käytännöissä, joissa asiakkaan tiedolla on sosiaalityöntekijän tiedon lisäksi merkittävä asema.

Sami Mahkonen (2003, 109–110) toteaa samaan tapaan kuin Isoherranen, että tiimityö, verkostotyö ja moniammatillinen yhteistyö luovat positiivista mielikuvaa, joilla ei ole kuitenkaan täsmällisiä merkityssisältöjä. Niitä ei tapaa myöskään oikeudellisesta sääntelystä ja tästä syystä ne ovat verraten vapaasti määriteltävissä. Mahkonen katsoo, että tiimityö poikkeaa kahdesta muusta. Tiimityö tapahtuu aina samanaikaisesti toisin kuin verkostotyö ja erityisesti moniammatillinen yhteistyö. Eroavaisuutta löytyy myös siinä, että tiimityöhön osallistuvat toimivat pääsääntöisesti tietyn sektorin sisällä. Moniammatillinen yhteistyö tapahtuu puolestaan monen ammatin edustajien kesken. Esimerkiksi terveydenhuollon ammattihenkilöt ja sosiaalityöntekijät ovat lingvistisesti saman kielisiä, mutta asiallinen erikielisyys on kuitenkin vallalla. Moniammatillinen yhteistyö tapahtuu viranomaisten välillä kun taas puolestaan verkostotyössä on usein mukana asianosaisia.

Moniammatillisuuteen liitetään hyvin usein jaettu asiantuntijuus sekä rajojen ylitys. Jaetuksi asiantuntijuudeksi voidaan ymmärtää esimerkiksi prosessi, jossa useat ihmiset jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä tiedollisia voimavaroja saavuttaakseen jotain, jota ihminen yksin ei pystyisi saavuttamaan. Keskeistä on yksilöiden oma osaaminen, mutta myös taito työskennellä moniammatillisessa ryhmässä on merkityksellistä. Moniammatillisuudessa, jaetussa asiantuntijuudessa ja rajanylityksissä on kysymys kollektiivisen käsitteenmuodostuksen prosessista. Rajojen ylittämiseen liittyy aina erilaisuuksien kohtaamista sekä joutumista ympäristöön, johon liittyy vieraaksi tuntemisen ja epäpätevyyden kokemus. Tästä huolimatta tilanne on merkityksellinen, koska toisten antama palaute toimii uusien ajatusten ideointialustana. Omien käsitysten tarkastelu toisten näkökulmasta on älykästä

sekä luovien ajatusten kannalta olennaista. Onnistuakseen selittämään vakuuttavasti oman käsityksensä toisille, täytyy selityksen antajalla olla jokin näkökulma, johon sitoutua. Tällä tavoin yksilön vahvuudet ja heikkoudet tulevat näkyviksi ja jaetun asiantuntijuuden vahvuus näyttäytyy parempana yhteisenä tiedonmuodostuksena. (Karila & Nummenmaa 2001, 23–24.) Sosiaali- ja terveysalalla on moniammatillisista yhteistyötä määritelty ja kehitetty monista eri teoreettisista lähtökohdista. Painotuksissa voidaanakin havaita eri kontekstit, joihin määritelmät on laadittu.

Jaetun asiantuntijuuden ja rajojen ylityksen lisäksi yhteistyön keskeisiä käsitteitä ovat kumppanuus, keskinäinen riippuvuus ja valta. Kumppanuuteen liitetään avoin ja rehellinen kommunikaatiota, keskinäinen luottamus sekä toisen ryhmäläisen kunnioitus ja yhteiset tavoitteet. Keskinäiselle riippuvaisuudelle on tyypillistä tietoisuus ja ymmärrys yhteistyön merkityksestä. Tiimissä jakaantuva valta perustuu pikemminkin ryhmän jäsenten tietoon ja osamiseen kuin nimikkeisiin. Yhteistyö on tällöin kehittyvä vuorovaikutusprosessi, joka muuttuu neuvotteluista ja päätöksenteon kompromisseista yhteiseen suunnitteluun. (D’Amour & Ferrada-Videla & Rodrigues & Bealieu 2005, 118–119.) Muun muassa Isossa-Britanniassa moniammatillista yhteistyötä on tutkittu jo pitkään sekä aktiivisesti pyritty viemään toimintatapa arjen työskentelyyn. Siellä on havaittu mallin soveltamisessa vaikeuksia, jotka liittyvät professionaalisiin tekijöihin. Näitä ovat muun muassa ristiriitaiset arvot ja ammatilliset intressit sekä valtakilpailu ja erikoistumisalojen välinen kilpailu. (Klein 1990, 141–150.) Marina Lallayants ja Irwin Epstein (2005, 444–445, ) ovat koonneet useita moniammatilliseen yhteistyöhön liittyviä myönteisiä tekijöitä. Virastojen välinen yhteistyön koordinointi ja yhteistyö lisääntyi, asiakastapausten näkökulmat laajenivat, tiedostamattomat resurssit tunnistettiin paremmin, arviointityöskentely oli laadukkaampaa sekä yhä useampi asiakastapaus saatiin ratkaistua. Kaikki havainnot eivät kuitenkaan olleet positiivisia. Moniammatillinen yhteistyö ei kyennyt poistamaan esimerkiksi tiettyjä asiakastapausten epäselvyyksiä eikä yhteistyöllä voitu poistua myöskään esiin tulleita erimielisyyksiä.

Katariina Pärnä (2016, 183–191) on tutkimuksessaan tuonut esiin hyvin samankaltaisia moniammatillisen yhteistyön ulottuvuuksia kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa (vrt. esim. Isoherranen 2012, Mahkonen 2003, Karila & Nummenmaa 2001). Hänen mukaansa yhteistyö on resurssien, vastuun ja osaamisen jakamista. Yhteistyöhön liitetään kollegiaalisuuden ja kumppanuuden käsitteet sekä sitä kuvaa myös keskinäinen riippuvuus ja vastavuoroisuus.

Yhteistyössä esiintyvää valtaa Pärnä tulkitsee D'Amourin ja kumppaneiden (D'Amour, Ferrada-Videla, Rodrigues ja Bealieu, 2005) tutkimuksen pohjalta siten, että moniammatillisessa yhteistyössä valta liitetään tietoon ja kokemukseen, eikä niinkään asemaan ja titteliin.

Isoherranen (2012, 113, 151) toteaa, että ellei kaikilla moniammatilliseen yhteistyöhön osallistuvilla ole työskentelystä yhteistä näkemystä, syntyy roolirajojen ylityksissä rooliristiriitoja ja valtataistelua. Myös toisen asiantuntijan kommentit toisen asiantuntijan alueesta voidaan kokea valtataisteluna. Kun roolit ovat joustavia, tarvitaan yhteinen sopimus siitä, miten ammatillisia rajoja voi ylittää. Lainsäädännöllä on tällaisissa tilanteissa myös oma rajoitteet. Keskinäinen luottamus auttaa rajojen ylityksissä.

## 2.3 Organisaatiokulttuuri

Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen on parhaillaan merkittävässä muutosprosessissa. Pitkään valmisteltu sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen toimeenpano lopetettiin maaliskuussa 2019. Sen tavoitteena oli muuttaa palvelujen organisointia siten, että ne siirtyvät kunnilta kahdeksalletoista maakunnalle sekä julkisen sektorin lisäksi yksityinen ja kolmas sektori voivat järjestää keskusten toimintaa. (Alueuudistus-sivusto, 2019.) Sote-uudistuksella olisi ollut vaikutuksia myös sosiaali- ja terveyspalvelujen työkäytäntöihin. Muutoksessa pohdittiin muun muassa sitä, vastaavatko nykyiset työkäytännöt uudistuksen tavoitteisiin ja päämääriin. Myös sosiaali- ja terveyspalveluissa työskentelevien yhteistyö joutui tarkastelun kohteeksi. Uudistuksessa pohdittiin asiakkaan osallisuutta sekä sitä, että miten asiakastyössä rakentuva tieto on sosiaali- ja terveyspalveluissa työskentelevien, mutta myös asiakkaan käytössä. Erityisesti moniasiakkuustilanteet haastoivat uudistusta. (Helminen 2017b, 5–6.)

Huolimatta siitä, että sote-uudistuksen valmistelu lopetettiin, se ei poista alan kehittämisen tarvetta. Uudistus tavoitteli palveluiden oikea-aikaisuutta sekä katkeamatonta palvelupolkua. Että tavoitteisiin olisi päästy, se vaati palveluiden tuottajatahoilta ja palveluissa työskenteleviltä halua yhteistyöhön. Helppoa se ei olisi ollut, sillä jo valmisteluvaiheessa nähtiin moninaisia haasteita. Palveluita tarjoavien tahojen organisaatiokulttuurit ja toimintajärjestelmät ovat erilaisia sekä yhteistyö- ja vuorovaikutusmahdollisuudet ovat toisistaan poikkeavia. Näiden lisäksi sosiaali- ja terveyspalveluissa toimivien työroolit ja työnjaot ovat asiakasprosesseissa epäselviä. (Virtanen, Smedberg, Nykänen, Stenvall 2017, 19.) Koska sosiaali- ja



terveysalaa sääntelee lainsäädäntö, todellinen kulttuurinen muutos organisaatioiden toiminnassa edellyttää päätöksiä myös yhteiskunnallisilta ja poliittisilta päättäjiltä. Organisaatio ja sen johto tarvitseekin yhteistä näkemystä sekä jatkuvaa tukea muutostyöskentelyyn, jossa asiakaslähtöisyys rikkoo organisaation vanhaa toimintakulttuuria. (Isoherranen 2012, 5.)

Silloin kun toimintaympäristö on suhteellisen vakaa, eri sektoreiden välistä vuoropuhelua ei tarvita kovinkaan runsaasti. Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden tila on suhteellisen vakaa, sitä haastavat kuitenkin päivittäin, toisinaan nopeastikin vaihtuvat tilanteet ja tällöin organisaation kulttuurilla on merkitystä. Kun ympäristö vaatii nopeampaa muutosta, byrokraattinen organisaatio ei enää kykene hoitamaan tarvittavaa tiedonkulkua eri ammattilaisten ja eri sektoreiden välillä. Ennustamattomuus tuo epävarmuutta sääntöihin perustuvaan organisaatioon. Tämän lisäksi hierarkkinen systeemi hidastaa päätöksentekoa tilanteissa, joissa vaaditaan nopeaa toimintaa. Dynaamisesti muuttuva ympäristö vaatii nopeaa tiedonkulkua ja tällöin organisaation tulee olla pikemminkin joustava ja avoin kuin jäykkä ja suljettu. (Juuti 2006, 220)

Onnistuneen ylisektorisen yhteistyön yhdeksi merkittäväksi tekijäksi on määritelty vuorovaikutus. Laura Gitling, Kevin Lyons ja Ellen Kolodner (1994, 30–31) ymmärtävät moniammatillisuuden muotoutuvan tietoisena vuorovaikutuksena, jossa rakennetaan luottamusta keskinäiseen yhteistyöhön, mutta siihen liittyy olennaisesti myös organisaation kulttuuri. Auli Ojurin (1996, 117–122) mukaan organisaatiokulttuuri on merkittävä tekijä tarkasteltaessa, miten organisaatio toimii ja miten esimerkiksi sosiaali- tai terveydenhuollon organisaatio hoitaa palvelutehtäväänsä. Näille organisaatioille on tunnusomaista työntekijöiden läheinen vuorovaikutussuhde asiakkaan kanssa. Koska organisaatiot tarjoavat asiakkaille erilaisia palveluita, ovat tällöin kulttuurin muotoutuminen ja laatu merkittävässä asemassa, niin asiakas- kuin työntekijänäkökulmasta. Kyetäkseen työskentelemään yhdessä, tulisi asiantuntijoilla olla jonkinlainen yhteisymmärrys kulttuurisista arvoista ja perusoletuksista. Ellei yhteisiä perusoletuksia ole, vaan eri ammattiryhmät havainnoivat ja ymmärtävät asiat toisistaan poikkeavilla tavoilla, he kuuluvat silloin eri kulttuurin yksiköihin. Tästä saattaa seurata ongelmia vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Mielenkiintoinen näkökulma on kuitenkin se, miten paljon kulttuurien välisiä ristiriitoja siedetään. Ojuri toteaa, että kokonaistavoitteen kannalta näkemyserot eivät sinänsä haittaa kovinkaan paljoa yhteistyötä, oleellista on kuitenkin se, että työntekijät eivät tunne toisiaan, toistensa työtehtäviä ja tavoitteita riittävän hyvin. Yhteistyön onnistuminen vaatii yhteistä tavoitetta, mutta myös erillisyyden hallintaa.

Vuorovaikutustilanteita, joissa eri sektoreiden ammattilaiset kohtaavat toisensa, kuvataan rajapintojen käsitteellä. Tällöin on kyseessä tapa, jolla eri ammattilaiset toimivat suhteessa toisiinsa. Samalla on kysymys siitä, miten eri toimijat luovat vuorovaikutussuhteita keskenään. Ajatuksena on, että täytyy olla vuorovaikutusta, jotta olisi kumppanuutta. Yhteistyön kannalta on merkittävää, miten rajapinnoilla toimitaan, sillä vuorovaikutukselliset tavat vaikuttavat ihmisten kykyyn ratkaista asioita. Tästä syystä onkin julkisissa organisaatioissa tärkeää huomioida vuorovaikutuksen ja keskustelun kulttuuri, sillä rajapinnoilla tuotetaan pääosin julkisen sektorin älykkyys. Rajapinta-ajattelussa on oleellista, että asiasisältöjä rakennetaan vuorovaikutuksessa. Julkisten organisaatioiden sisäisillä rajapinnoilla kohtaavat ammattilaisten erilaiset osaamiset. Osaamiset voivat perustua joko rakenteisiin ja koulutukseen. Rajapintojen ongelmia on pyritty ratkaisemaan muun muassa verkostomaisella toimintatavalla sekä moniammatillisella yhteistyöllä. Eri tekijöiden toimintaan rajapinnoilla vaikuttaa myös johtaminen, koska moniäänisellä johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi heikko johtajuus säilyttää rajapinnoilla käytävän keskustelun suljettuna, jolloin toimintaan ei tule uusia näkökulmia. Heikolla johtajuudella ei ole myöskään mahdollisuuksia ratkaista valtapelien ongelmaa. Tämä estää moniäänisen keskustelun, jolla reagoidaan toisiin ja joka kehittäisi organisaation älykkyyttä. (Virtanen & Stenvall 2014, 126–132, 141.) Edwardsin (2010, 44) mukaan rajapinnassa työskentely tarvitsee tietoista työskentelyä, jonka avulla rajat voidaan ylittää.

Tässä tutkielmassa ryhmän käsite poikkeaa perinteisestä määritelmästä, sillä ryhmän jäsenet vaihtuvat lähes jokaisessa asiakastapauksessa. Pääsääntöisesti aloite ylisektorisesta yhteistyöstä lähtee lapsiperheiden sosiaalipalveluista, mutta on toki mahdollista, että koollekutsujana voi toimia niin perheneuvola kuin varhaiskasvatuskin. Juutin (2006, 123–125, 133–139) mukaan ryhmien funktiot voidaan jaotella kahteen ryhmään. Toiminnot perustuvat joko tehtävien suorittamiseen liittyviin tehtäviin sekä ryhmän kiinteyttä ja toiminnan jatkuvuutta ylläpitäviin toimintoihin. Tämän tutkimuksen kohteena olevien eri sektoreiden yhteistyö on pääosin tehtäväfunktioon perustuvaa. Sille on tyypillistä aloitteenteko ja käyttökelpoisen tiedon etsiminen ja jakaminen. Myös erilaisten ajatusten kytkeminen toisiinsa ja toisten esittämien ideoiden jalostaminen on keskiössä. Työskentelyn tavoitteena on yhteisen näkemysen aikaansaaminen eri vaihtoehtoista ja päätöksenteko. Ryhmissä on myös rooliodotuksia, jotka edellyttävät ryhmän jäseniltä erilaisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että ryhmissä tapahtuu erikoistumista sosiaalisiin rooleihin. Jotkut roolit voivat olla tärkeämpiä kuin toiset,

jolloin erikoistuminen aiheuttaa statuseroja. Ryhmäläisen roolikäyttäytymiseen vaikuttavat sekä hänen omat käsityksensä tehtävän vaatimista rooleista että muiden rooliodotukset. Epäyhtenäiset rooliodotukset saattavat kuitenkin luoda rooliristiriitoja, jotka aiheuttavat stressiä, tyytymättömyyttä ja alhaista työmotivaatiota. Ristiriitojen syntyyn vaikuttaa, millaisen toimintamallin ryhmäläiset valitsevat työikäyttäytymisensä perustaksi. Jos henkilöt kokevat, että keskinäinen kilpailu on heidän kannaltaan paras vaihtoehto, niin tällöin syntyy mitä todennäköisimmin organisaatiossa ristiriitoja.

Ei riitä, että pohdimme ylisektorista yhteistyötä vain yhteiskunnallisena ja kunnallisena kysymyksenä. Tulevaisuudentutkimusta yli 40 vuotta tehnyt Bob Johansen näkee tulevaisuuden maailman entisestään monimutkaistuvan. Hänen mukaansa epävarmuus, näkökulmavaihtelut ja monimerkityksisyys leimaavat tulevaa. Monimutkaisuuden nähdään vaativan selkeyttä, epävarmuus tietoisien ymmärryksen tarvetta, näkökulmavaihtelu ja monimerkityksisyys korostavat joustavuutta. Esteinä muun muassa joustavuudelle on koettu olevan eri organisaation väliset ristiriitaisuudet sekä siiloissa sijaitseva pirstaloitunut informaatio. Millenium-sukupolvi, 1990–2000-luvulla syntyneet tulevat vaikuttamaan merkittävästi tulevaisuuden toimintatapoihin. Enää milleniuim-sukupolvi ei kysy, että ”mikä motivoi meitä muuttamaan” vaan enemmänkin ”mikä motivoi meitä jakamaan jotain sellaista minkä koemme arvokkaaksi”. Monille tämän sukupolven edustajille tiedon jakaminen on itsestään selvää, mutta toisaalta on ajauduttu siilokulttuureihin ja liikaa omasta näkökulmasta katsomiseen. Pohdittavaksi jää, osataanko enää irrottautua yksilön edusta ja siirtyä yhteisen edun tavoitteluun. (Åhman, 2012, 34–39.) Näkemykseni mukaan ylisektorisen yhteistyön merkitys kasvaa tulevaisuudessa, koska siiloajattelu uhkaa yksilön oikeutta ylisektoriin ja moniammatilliseen palveluun.

Ylisektoriin yhteistyöhön liitetään useita määritelmiä. Samanaikaisesti voidaan käyttää moniammatillisuuden, monitoimialaisuuden, poikkihallinnollisuuden käsitteitä ja näin moniammatillisen yhteistyön käsite onkin varsin epämääräinen. Sen voidaan ajatella toimivan eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä kuvaamaan sosiaali- ja terveysalalla toteutuvaa moniammatillista yhteistyötä. Tässä tutkielmassa käytän pääasiallisesti termiä monialainen yhteistyö, ellen sitten halua erityisesti korostaa työskentelyn rakennetta, ylisektorista yhteistyötä. Moniammatillisuuteen liitetään keskeisinä käsitteinä jaettu asiantuntijuus, rajojen ylitykset, kumppanuus, keskinäinen riippuvuus ja valta. Nämä käsitteet liittyvät kiinteästi tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien ylisektorisen yhteistyön kokemuksissa ilmeni yhteistyön

toimimattomuutta erityisesti asiantuntijuuden jakamisessa, rajojen ylityksissä ja kumppanuudessa. Myös esille tulleet kehittämistarpeet liittyivät näihin keskeisiin käsitteisiin. Huolimatta siitä, että sote-uudistuksen toimeenpano lopetettiin, sosiaali- ja terveysala vaatii jatkuvaa kehittämistä. Uudistus pakotti kuitenkin monet sote-alan yksiköt pohtimaan laadukkaampia ja tehokkaampia työskentelytapoja.

### 3 YLISEKTORISEN TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Liitän ylisektorisen yhteistyön teoreettiseen taustaan systeemisyyden, jonka useat tutkijat ovat todenneet soveltuvan tutkimuksen kohteena olevan työskentelyn teoreettiseksi viitekehikseksi. Voidaan ajatella, että jokainen systeemi on osa suurempaa ja monimutkaisempaa korkeamman tason systeemiä ja jokainen systeemin muodostuu osasysteemeistä, joista jokainen jo itsessään muodostaa täydellisen systeemin ja lopulta kukin systeemi edustaa laajempaa kokonaisuutta. Systeemisessä ajattelussa ihminen on toiminnan keskiössä ja tavoitteena on holistinen ratkaisu hänen ongelmansa. Tyypillistä on myös organisaation kaksisuuntainen ja monitieteinen vuorovaikutus, jolloin kommunikaatio toimii niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Systeemisesti ajatellen yhteistyötä tulee tarkastella sen omassa kontekstissa, jolloin huomio kiinnittyy yhteyksiin ja hallinnon alojen suhteisiin, eikä niinkään yksilöihin.

Ylisektorisen yhteistyön teoreettisen analyysin perustan osittain Kaarina Isoherrasen viiteen organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoriaan. Malliin liittyvät joustavat roolit, vastuujajattelu, yhteisen tiedon luominen, organisaation rakenne ja rajat sekä moniammatillisen yhteistyön oppiminen. Kuvaan myös luvun lopussa, miten liitän teoreettisen taustan tämän tutkielman analyysiin.

#### 3.1 Systeemisyyden

Malcolm Paynen (Payne 2014, 191–192) mukaan systeemiteoriaan kuuluu muutamia peruskäsitteitä. Hänen mukaansa systeemit ovat yksikköjä, joilla on rajat. Rajojen sisällä fyysinen ja psyykkinen energia vaihtuu sisäisesti enemmän kuin rajojen ylitse. Seuraavaa käsitettä, energiaa, hän selittää, että se on toimintaa, resursseja (kuten esimerkiksi rahaa ja aikaa) sekä informaatiota. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, kun sosiaalityöntekijä tarjoaa apua tai neuvoja perheelle, hän samalla laittaa energiaa perhesysteemiin. Erilaisilla systeemitasoilla Payne tarkoittaa sitä, että isot makrosysteemit sisältävät pienempiä mesosysteemejä, jotka puolestaan sisältävät vieläkin pienempiä mikrosysteemejä. Yksilöt ovat esimerkiksi osa laajempia systeemeitä (suprasystems) kuten perhettä tai organisaatioita. Paynen mukaan on olemassa kahdenlaisia systeemejä. Suljetulla systeemillä ei ole ollenkaan vuorovaikutusta rajojen ylitse. Esimerkiksi suljettu vakuumirasia on suljettu systeemi. Avoin sys-

teemi on sellainen, jossa energia kykenee läpäisemään systeemin rajat. Avoimilla systeemeillä on kyky kytkeytyä ja saada aikaan yhteiskehitystä (Arnkil, Eriksson, Arnkil 2002, 146). Ylisektorista yhteistyötä voidaan tarkastella systeemiteorian viitekehyksessä avoimena systeeminä. Kyseisessä kontekstissa kompleksisuus onkin eräs avoimen systeeminäkemyksen keskeinen ominaispiirre, jopa ongelma. Pääsääntöisesti tämä ongelma ratkaistaan keskittämällä huomio tutkimuksen kannalta vain relevantteihin kysymyksiin ja näiden tekijöiden välisiin tärkeimpiin relaatioihin. (Anttiroiko & Kallio & Rönkkö 1993, 38.)

Arnkilin (1991, 12) mukaan sosiaalityö on systeemisessä yhteydessä toimintaympäristöönsä. Toimintaympäristöllä hän viittaa niihin toimintoihin, joiden kanssa sosiaalityö on suhteissa vaihtaen esimerkiksi resursseja tai informaatiota. Toimintaympäristön muodostavat näin ollen asiakkaiden toiminta sekä esimerkiksi muiden samalla alueella toimivien viranomaisten tai hallinnon toiminta.

Systeemit toimivat prosessoimalla energiaa. Energiaa syötetään systeemiin rajojen yli ja systeemi muuttuu tästä johtuen. Energiaa käytetään systeemin sisäisesti, eli esimerkiksi informaatio tai resurssit muuttavat sitä, mitä systeemissä tapahtuu. Kun systeemi muuttuu, tämä vaikuttaa siihen, miten muut näkevät systeemin tai miten muut reagoivat muutokseen. Kun systeemi vaikuttaa ulkopuolisiin systeemeihin, voi muodostua palautesilmukka, jolloin systeemin ulkopuolelta syötetään uudelleen energiaa systeemiin. (Payne 2014, 191–192.)

Systeemiteoreettinen lähestymistapa on luonteeltaan sekä naturalistinen että holistinen. Systeemiteorian keskeinen tekijä, teoreettisen perustan perusarvo heijastelee holismin ajatusta. Jokainen systeemi on osa suurempaa ja kompleksisempaa korkeamman asteen systeemiä ja jokainen systeemi rakentuu osasysteemeistä, joista jokainen jo itsessään muodostaa täydellisen systeemin ja lopulta jokainen systeemi edustaa kokonaisuutta, joka on enemmän kuin sen osien summa. Lähtökohtaisesti ajatellaan, että kokonaisuus muodostuu kausaalisesti osien funktiona. Toisena selkeänä lähtökohtana on, että systeemien kuvaamisessa ja selittämisessä huomioidaan kompleksisuus. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu systeemiteoreettisessa lähestymistavassa. (Anttiroiko & Kallio & Rönkkö 1993, 18–31.) Myös Luhmanin (2004, 7) mukaan moderni yhteiskunta ei muodostu toiminnasta vaan yksinomaan kommunikaatiosta. Heidän lisäksi Arnkil ja kumppanit (2002, 30) esittävät, että sektorikeskeisyydestä tulisi siirtyä monitoimijaiseen yhteistyöhön ja asiantuntijakeskeisyy-

destä vuoropuheluihin. Dialogisuuden vaatimus on kaikkia tasoja läpäisevä haaste, joka tarkoittaa myös sitä, että palvelujärjestelmän tulisi ylittää rajoja niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin.

Isoherrasen (Senge 1990, 139–269; ref. Isoherranen 2012, 26–29) mukaan Peter M. Sengen oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat systeeminen ajattelu, itsensä kehittäminen, yhteinen visio sekä tiimiksi oppiminen. Työn organisoinnin tavoitteena on yhtenäistää työn pirstalemaisuuksia sekä muuttaa jäykkää byrokraattista työskentelyä joustavampaan suuntaan. Uudelleen organisointi ulottuu myös tiimipohjaiseen ja asiakaslähtöiseen työskentelyyn. Sengen malli sopii erityisesti sosiaali- ja terveysalan kontekstiin, sillä se perustuu systeemiseen ajattelulle, jolloin asiakas on toiminnan keskiössä ja yhteisenä pyrkimyksenä on holistinen ratkaisu. Mallia kuvaa myös organisaation kaksisuuntainen vuorovaikutus, jossa kommunikaatio toimii alhaalta ylös ja ylhäältä alas. Lähtöoletukset kytkeytyvät monitieteisyyteen, jolloin tieto ja osaaminen kootaan yhteen systeemiseksi tiedoksi työn kohteesta. Jos muu organisaatio toimii byrokraattisesti, tiimien on silloin hyvin vaikeaa toimia moniammatillisuuden ajatuksen mukaisesti. Tällöin tarvitaankin organisaation syvällisempää muutosta johtajuudessa ja työn organisoinnissa, että moniammatillinen yhteistyö voisi onnistua mahdollisimman hyvin.

June Statham (2011) on tehnyt laajan kansainvälisen tutkimuksen Irlannissa liittyen integraatioon, joka vahvistaisi lasten ja nuorten hyvinvointia. Toisena tavoitteena oli selvittää myös, että millaisilla ehdoilla ylisektorinen yhteistyö olisi tuloksellista. Statham onkin esittänyt pohdintaa siitä, että millaiset yhteistyön järjestelyt ovat osoittaneet olleensa vaikuttavia sekä vahvistaneet toimijoiden tietoja ja taitoja sekä työhön sitoutumista. Hän esittää, että mikään yksittäinen toimenpide ei tuota tuloksia, vaan integraatiota tulisi edistää systeeminä muutoksena, jolloin muutokset ovat aiheellisia kaikilla organisaation tasoilla.

Helena Åhman (2012, 270) konkretisoi systeemiajattelua siten, että sen voidaan ajatella olevan asioiden selkeyttämistä katsomalla asiaa ja sen osia, järjestelmää, organisaation osaa tai prosessia, kokonaisuuden ja sen osien kautta. Usein selkiyttämiseen käytetään kaaviota tai kuvia, jotka avaavat eri osien välistä vuorovaikutusta. Kaavio auttaa havaitsemaan syyt seurauksista ja näkemään mahdollisten muutosten laajemmat vaikutukset. Tällä tavalla voidaan nähdä myös vahvuudet. Kilpeläinen (2016, 30) painottaa systeemiteorian

ydinajatusta, jossa yhteistyötä tarkastellaan sen omassa kontekstissa ja huomio kiinnittyy yhteyksiin sekä hallinnon alojen välisiin suhteisiin, ei niinkään yksilöihin.

### 3.2 Ylisektorisen yhteistyön analyysikehikko

Perustan moniammatillisen yhteistyön teoreettisen analyysin osittain Kaarina Isoherrasen organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden malliin. Isoherranen kartoitti tutkimuksessaan niitä vaikeuksia ja ilmiöitä, joita asiantuntijat kohtaavat lähtiessään kehittämään organisaation moniammatillista yhteistyötä. Tutkimuskohteena oli akuuttihoitoa antava suuri sairaala, jossa tutkimusaineisto kerättiin fokusryhmähaastatteluina. Laadulliseen tutkimukseen osallistui muun muassa lääkäreitä, sairaanhoitajia ja sosiaalityöntekijöitä. Haastattelut suoritettiin erikseen eri asiantuntijaryhmille ja näiden lisäksi viidelle yhdessä työskentelevälle tiimille. Keskeisiksi haasteiksi muodostuivat sovitusti joustavat roolit, vastuukysymysten määrittely, yhteisen tiedon luomisen käytännöt sekä tiimityön ja vuorovaikutustaitojen oppiminen. Myös organisaation rakenteet eivät aina mahdollistaneet yhteisen tiedon luontia ja yhteisen toimintamallin kehittämistä. Siitäkään huolimatta, että käytössä on monipuolista tekniikka, aiheuttivat organisaation rajojen ylitykset edelleen vaikeuksia pyrittäessä asiakasläh- töiseen työskentelyyn. (Isoherranen 2012, 5; Frost & Robinson & Anning 2005, 189–195.)

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa on tietty asiantuntijuus merkinnyt aina tiettyä roolia. Suureksi haasteeksi on osoittautunut perinteisten ammatillisten roolien uudelleen neuvottelu ja muuttaminen. Ellei ammattilaisten rooleista ja niiden ylityksistä ole sovittu, saattaa syntyä ristiriitoja, joista voi seurata helposti väärinymmärryksiä ja ikäviä tulkintoja. Tiimissä saattaa olla jollakin asiantuntijalla erityisosaamista enemmän kuin hänen perinteiseen asiantunte- mukseen kuuluu. Näin ollen moniammatillisessa yhteistyössä roolien tulisikin olla joustavia. Näin toimien saadaan kaikkien tiimin jäsenten resurssit käyttöön yli perinteisten roolirajojen. Isoherrasen analyysin mukaan sosiaalityöntekijä toimii pääsääntöisesti yhteyden ylläpitä- jänä niin asiakkaisiin kuin verkostoon. Muille tiimin jäsenille ei välttämättä kerrottu sellaista tietoa, mitä kerrottiin sosiaalityöntekijöille. Heidän asiantuntijuutensa osattiin tunnistaa ja sitä käytettiin yhteisien päämäärien pyrkimyksissä. Muut asiantuntijat näkivät sosiaalityön- tekijän ongelmien selvittäjänä, erityisesti suhteessa asiakkaisiin. (Isoherranen 2012, 101– 115.)



Isoherrasen vastuukysymysten analyysissä erottui asiantuntijan ammatillinen vastuu sekä yhteisvastuu eli kollektiivinen vastuu. Ammatillinen vastuu kuvaa asiantuntijuuteen perustuvaa lain ja työyhteisön määrittelemää vastuuta suhteessa asiakkaaseen. Yhteisvastuullisuus kuvaa sitä, että kokonaisuus asiakkaan hoidossa toimii ja toteutuu yhteisen suunnittelun pohjalta. Kun asiantuntijuus pirstoutuu yhä pienempiin osaamisalueisiin, yhteisvastuun idea korostuu. Tiimin ydinasiana on tällöin vastuun ottaminen koko tiimin toiminnasta. Kun asiantuntijan oma vastuu on selkeä, ymmärretään silloin myös yhteisvastuu selkeämmin. Vastuu voidaan kokea myös hyvin eri tavoin. Toiset voivat kokea ryhmän tuen ja toiminnan resurssina, toiset taas puolestaan oman päätösvallan rajoittajana. (Isoherranen 2012, 115–122.)

Keskeinen osa asiantuntijatyöstä liitetään yhteisen tiedon muodostamiseen ja prosessointiin, ei siis pelkästään sen kokoamiseen. Kommunikoinnin osaaminen on varsin merkityksellinen tekijä yhteisen tiedon prosessoinnissa. Keskusteluissa tarvitaan valmiutta esittää ja perustella omia ehdotuksia sekä myös kuunnella toisten näkemyksiä. Kommunikaatioon liittyy vielä kirjattu tieto, jota ei ole aina helppo saada saatikka toisen ammattilaisten ymmärtää. Pääsääntöisesti kirjattu tieto on nykypäivänä sähköisessä muodossa, mutta joskus vaikeasti löydettävissä. Organisaatorajojen yli menevä tiedonvaihto on rajoittunutta ja toisinaan kirjauksia on niin runsaasti, jolloin monisanaisesta tiedosta oleellisen löytäminen kiiressä koetaan hankalaksi. Koska aikaresurssit ovat rajalliset, on jokaisen ammattilaisen motivoituneisuus ja valmistautuminen tapaamisiin tärkeää. Tiimin kielenkäyttöön vaikuttaa luottamus toisen asiantuntijuuteen. Omaa asiantuntijuuttaan ei ole tarpeen korostaa vaikeilla ammattitermeillä, mikäli ryhmän sisäistä luottamusta löytyy. Moniammatillisista tapaamisista sosiaalityöntekijät olivat sitä mieltä, että aikaa säästyy, kun samalla kertaa tapaa kaikki ammattilaiset. (Isoherranen 2012, 122–130.)

Moniammatillisessa yhteistyössä holistinen lähestymistapa on merkittävää ja sen toteutuminen vaatii eri osaamisalueiden yhdistämistä ja systeemistä ajattelu- ja toimintamallia. Systeeminen paradigma alan monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa helpottaa tiedon liittämistä eri sektoreiden välillä. Vaikka pyritäänkin toimimaan asiakaslähtöisesti, organisaatio ja kaupungin strategiat ja resurssit asettavat omat rajoitteensa. Perinteinen linjaorganisaatio vaikeuttaa tiimityöskentelyä, sillä sen koetaan jopa estävän todellista yhteistyötä. Linjaorganisaation muutosajatuksat tulevat usein yksisuuntaisesti ylhäältä alas ja saattavat jäädä etäälle käytännön työstä. Oppivassa organisaatiossa työskentelevät kehittävät jatkuvasti

itse arjen työtä, että se vastaisi paremmin ympäristön muuttuviin tarpeisiin. Muutosajatukset lähtevät näin ollen myös alhaalta ylöspäin. Hyviä ideoita sanotaan ääneen, mutta ne jäävät ikään kuin ilmaan, elleivät suorittajatasen asiantuntijat ole mukana kehitystyössä. Organisaation rakenteiden ja perinteisten hierarkioiden muuttaminen on koettu varsin vaativaksi tehtäväksi. Organisaation kulttuuri ja historia on koettu näkymättömäksi, mutta vahvaksi muuriksi. Mikäli organisaatiossa halutaan muutosta, se vaatii yhteistä ymmärrystä ja tahtoa kaikilta ammattiryhmiltä, organisaatiotasoilta sekä poliittisilta päättäjiltä. Siirtyminen moniammatilliseen työotteeseen nähdään syvärakenteisiin menevänä muutoksena. Suunnan ja sitoutumisen tulee olla riittävän vahvoja ja kaikille yhteisiä, sillä vain näin toimien muutos voi onnistua. (Isoherranen 2012, 19, 131–139.)

Isoherranen väittää aineistonsa pohjalta, että yhtenä suurena esteenä moniammatillisuuden kehittymiselle ovat koulutuksen puutteet. Hänen mukaansa eri ammattien koulutuksessa ei vieläkään anneta riittäviä valmiuksia moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen johtamiseen. Hän epäilee myös sitä, että motivaatiota tarvittavien yhteistyötaitojen oppimiseen ei olisi, ellei ammattilainen omaa koulutuksen tuomaa syvempää ymmärrystä moninäkökulmaisuu-den merkityksestä. Ammattilaisten tulisi tunnistaa sosiaalinen viitekehys, joiden pohjalta he työskentelevät. Koulutuksen kautta voi toki saavuttaa tämän tiedon ja ymmärryksen. Ellei ammattilaisilla ole koulutuksen kautta saavutettuja uusia työskentelymalleja, organisaatio tarjoaa tällöin usein vain vanhoja roolimalleja. Saattaakin käydä niin, että aloitteleva asiantuntija samaistuu näihin perinteisiin malleihin. Isoherranen havaitsi myös hyvin toimivan tiimin merkityksen työhyvinvoinnille, jolloin tiimi voi toimia turvaverkkona ja työnohjauksen tarjoajana. Kun tiimi toimii yhtenäisesti ja sillä on vakiintuneet toimintatavat, niin muutaman jäsenen vaihtuminen ei häiritse tiimin toimintaa kovinkaan paljon. Tiimi voi jopa ottaa yhteisen vastuun uuden jäsenen opettamisesta tiimityöhön. (Isoherranen 2012, 140–148.)

TAULUKKO 1. Organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoriat (Isoherranen 2012, 101)  
Organisaatiokulttuurin muutos moniammatillisesti toimivaksi.

Sovitut, joustavat roolit	Vastuuajattelun kehittyminen	Yhteisen tiedon luominen	Organisaatio rakenteena ja rajana	Moniammatillisen yhteistyön oppiminen
Roolit	Asiantuntijan ammatillinen vastuu	Entiset tapausmisfoorumit	Potilaslähtöisyys (asiakas) ja organisaatio	Reflektiivisen arvioinnin ja yhteisen tiedonmuodostuksen taidot
Roolirajojen ylitykset	Yhteisvastuu eli kollektiivinen vastuu	Kirjaaminen ja epäviralliset keskustelut	Organisaation rakenne ja johtaminen	Tiimioppiminen
		Kommunikaatio	Organisaatio rajana	

Isoherranen on kehittänyt yllä olevan kategorioinnin lisäksi moniammatillisen yhteistyön kehittämismallin. Hän yhdisti siihen useamman teoreettisen viitekehyksen. Esittelen mallin aluvussa 5.3. Ylisektorisen yhteistyön kehittämismalli.

Myös Laura N. Gitlin, Kevin J. Lyons ja Ellen Kolodner ovat kehittäneet viisiportaisen käsitteellisesti-teoreettisen moniammatillisen yhteistyön mallin, joka pohjautuu ajatukseen moniammatillisen yhteistyön prosessimaisuudesta. Sen avulla on mahdollista luoda teoreettinen pohja yhteistyöympäristön luomiseen. Heidän mukaansa moniammatillisuus on tietynlainen prosessi, joka etenee lineaarisesti eri tasojen kautta. (Gitlin & Lyons & Kolodner 1994, 15–20.) Ensimmäisellä tasolla määritellään tehtävät ja tavoitteet. Tässä vaiheessa kartoitetaan yhteistyön tarve ja tavoitteet. Toisella tasolla muodostetaan yhteistyön laajempi kuva, jossa laaditaan tulevaisuuden suunnitelma. Vaiheeseen liittyy roolien muuttuminen ja sille on tyypillistä toista kunnioittavien roolien läpikäynti, omien vastuiden reflektointi sekä muiden osallistujien odotusten käsittely. Tärkeää on luottamuksen rakentuminen sekä jokaisen osallistujan sitoutuminen yhteistyöhön. Kolmanteen tasoon liitetään resurssien tunnistaminen ja reflektointi. Kolmas taso menee päällekkäin tason kaksi kanssa. Osallistuja on ikään

kuin erillinen ja jää tässä vaiheessa pohtimaan kehittyvää ideaa. Samalla hän pyrkii tunnistamaan tarvitsemansa resurssit. Jäsenet arvioivat edelleen omaa halukkuuttaan työskennellä ryhmän muiden jäsenten kanssa. Tämä henkilökohtaisten ja institutionaalisten resursien pohtiminen määrittää, miten yksilöt neuvottelevat uudelleen rooliensa muuttamisesta. Tässä vaiheessa voidaan päättää myös siitä, että yhteistyötä ei aloiteta. Neljänteen tasoon kuuluu projektin hienosäätö ja toteuttaminen. Vaiheen aikana päätetään käytännön toimista ja laaditut projektisuunnitelmat näin myös konkretisoituvat. Viimeisenä, viidentenä tasona on projektin arviointi. Vaiheeseen liittyy kriittinen arviointi siitä, miten tiimi on toiminut, miten tehtävät onnistuivat, miten tiimin välinen kommunikaatio oli onnistunut tai onnistuttiinko erimielisyyksien ratkaisemisessa ja saatiinko päätökset tehtyä. Näiden arvioiden pohjalta voidaan suunnitella tulevaisuuden yhteistyötä. (Emt., 21–31.)

Ylisektorisen yhteistyön teoreettiseksi viitekehyksesi näyttäisi soveltuvan systeemiteoreettinen malli. Tutkimuskohteena olevat organisaatiot toimivat hyvin tiiviissä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Vuorovaikutus on molemminpuolista, jonka vuoksi myös organisaation erilaiset systeemit ja rakenteet tulisi muodostua siten, että ne palvelevat niin organisaatiota kuin asiakkaita pragmaattisen lähestymistavan mukaisesti. Kuure ja Lidman (2013, 52) tuovat esiin, että todellisuudessa koko lasten, nuorten ja perheiden auttamissysteemin tehoisuus on yhteistyön tehottomuutta. Ongelma on ainakin osittain rakenteellinen, sillä sektoreihin ja hierarkioihin perustuva julkisen hallinnon organisoituminen ei tue monen toimijan yhteistyötä.

Näkisinkin, että organisaation rakenne on systeemiteorian näkökulmasta muita osajärjestelmiä merkittävämpi osa, siis paljon enemmän kuin osien keskinäiset suhteet. Koska organisaatio toimii hyvin tiiviissä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, tukee systeemiteoria parhaiten myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentumista. Tässä tutkielmassa teorian tehtävä on tukea analyysiä ja saatuja tuloksia, jolloin tutkimustulokset käyvät vuoropuhelua teorian ja aikaisemman tutkimuksen kanssa. Analyysi ei kuitenkaan rakennu kokonaisuudessaan Isoherrasen mallin pohjalle, sillä halusin saada näkyviin fenomenologisen perinteen mukaisesti ylisektorisen yhteistyön kokemuksen ja merkityksen. Kaikki Isoherrasen muutoshaasteiden kategoriat löytyvät kuitenkin analyysistä. Liitän ne yhteen ylisektorista yhteistyötä määrittävien tekijöiden kanssa luvussa 5. Koska työskentelin tutkimuksen aikana lapsiperheiden sosiaalipalveluissa, niin minulla oli myös oivallinen tilaisuus havainnoida teorian ja käytännön välistä reflektiota käytännön tasolla.

## 4 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSPROSESSI

Kuvaan tässä luvussa tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimuskysymykset, joilla haetaan vastauksia haastateltavien kokemuksiin ylisektorisesta yhteistyöstä. Tutkimuksella pyritään löytämään myös tekijöitä, jotka estävät ja mahdollistavat ylisektorista yhteistyötä sekä kehittämistarpeita. Luvussa esitellään tutkimuksessa mukana olevat kolme sektoria ja heidän välistä yhteistyötä. Käsittelen tutkimusotteeksi valittua fenomenologiaa ja sitä, miten sitä on käytetty tässä tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmissä kuvaan tutkimuksen etenemisen, aineiston hankinnan toteutumisen sekä analyysiprosessin. Luvun päätteeksi pohdin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Pro gradu-tutkielmani tarkoituksena on selvittää millaiseksi kuntayhtymän (lapsiperheiden sosiaalipalvelut ja perheneuvola) ja kaupungin (varhaiskasvatus) kolme eri sektoria edustavat haastateltavat kokevat ylisektorisen yhteistyön. Tämän lisäksi halutaan selvittää millaiset tekijät haastateltavien mielestä estävät ja mahdollistavat ylisektorista yhteistyötä ja millaisia kehittämistarpeita he näkevät yhteistyössä olevan. Tarkoituksena ei ole näin ollen testata mitään erityistä teoriaa tai hypoteesia. Tavoitteena on pääasiallisesti kuvata eri sektoreiden työntekijöiden kokemuksia ja merkityksiä ylisektorisesta yhteistyöstä. Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, joissa kuvattaisiin jotakin tapahtumaa, ymmärrettäisiin tiettyä toimintaa tai annettaisiin teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2014, 61).

Valitsin tutkimuskohteeksi erään kuntayhtymän ja kaupungin, kolmen eri hallinnon alan välisen ylisektorisen yhteistyön. Lapsiperheiden sosiaalipalvelut ja perheneuvola toimivat osana kuntayhtymän toimintoja ja varhaiskasvatus toimii kunnallisena palvelun tuottajana. Vaikka lapsiperheiden sosiaalipalvelut ja perheneuvolat toimivat eri organisaation alla kuin varhaiskasvatus, toimivat ne siitä huolimatta suhteellisen kiinteästi yhdessä kun kyseessä on yhteisasiakkaan asioiden hoito. Perheneuvola ja varhaiskasvatus sijaitsevat samassa rakennuksessa, mutta fyysisesti etäällä lapsiperheiden sosiaalipalveluista.

Tutkimuskysymykseni:

Millaiseksi haastateltavat kokevat lapsiperheiden sosiaalipalveluiden, perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen ylisektorisen yhteistyön?

Mitkä tekijät haastateltavien mielestä estävät ja mahdollistavat ylisektorista yhteistyötä ja millaisia kehittämistarpeita he näkevät yhteistyössä olevan?

Yhteisasiakkuus voi alkaa minkä tahansa sektorin aloitteesta. Tyypillinen tilanne käynnistyy hyvin usein silloin, kun lapsesta saapuu lastensuojeluilmoitus lapsiperheiden sosiaalipalveluihin ja tästä käynnistetään sosiaalihuoltolain mukainen palvelutarpeen arviointi. Mikäli nähdään tarpeelliseksi, kutsutaan koolle moniammatillisen ryhmä, jossa olisi mukana myös lastensuojeluilmoituksen tehnyt taho. Tämän tyyppinen työskentely saattaa kestää enimmillään kolme kuukautta, jossa ajassa palvelutarpeen arviointi on saatava valmiiksi. Mikäli arviointityöskentelyn aikana todetaan, että lapsi siirtyy sosiaalihuoltolain mukaiseen asiakkuuteen yhteistyö voi jatkua tämänkin jälkeen. Moniammatillinen työskentely voi käynnistyä myös siten, että varhaiskasvatuksessa tai perheneuvolassa ilmenee huoli lapsesta ja he ottavat yhteyttä lapsiperheiden sosiaalipalveluihin.

#### 4.2 Tutkimusympäristö

Tähän ylisektorisen yhteistyön tutkimukseen olen valinnut mukaan kolme eri sektoria, joista ensimmäisenä ja laajimpana kokonaisuutena määrittelen lapsiperheiden sosiaalipalvelut, joihin tässä tutkimuksessa viitataan. Tämän palvelukokonaisuuden olen rajannut kahteen eri palveluun. Luen siihen kuuluvaksi sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen. Sosiaalihuoltolaki (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301) velvoittaa kunnallisina sosiaalipalveluina järjestämään lapsiperheiden sosiaalipalveluita. Laissa sosiaalityöllä tarkoitetaan asiakas- ja asiantuntijatyötä, jossa rakennetaan yksilön, perheen tai yhteisön tarpeita vastaava sosiaalisen tuen ja palvelujen kokonaisuus. Se tulisi sovittaa yhteen muiden toimijoiden tarjoaman tuen kanssa sekä ohjata ja seurata sen toteutumista ja vaikuttavuutta. Sosiaalityö on luonteeltaan muutosta tukevaa työtä, jonka tavoitteena on yhdessä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen kanssa lieventää elämäntilanteen vaikeuksia, vahvistaa yksilöiden ja perheiden omia toimintaedellytyksiä ja osallisuutta sekä edistää yhteisöjen sosiaalista eheyttä. Sosiaaliohjausta tarjotaan useissa eri palvelumuodoissa, mutta pääasiassa sillä tarkoitetaan yksilöiden, perheiden ja

yhteisöjen neuvontaa, ohjausta ja tukea palvelujen käytössä sekä yhteistyötä eri tukimuotojen yhteensovittamisessa. Tavoitteena on yksilöiden ja perheiden hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen vahvistamalla elämänhallintaa ja toimintakykyä.

Toiseksi tutkimuskohteeksi olen valinnut perheneuvolatoiminnan. Kuntien velvollisuutena on järjestää myös kasvatus- ja perheneuvontaa asukkailleen. Perheneuvola on tärkeä asiantuntija- ja yhteistyötaho sekä aikuisille että lastenneuvolalle. Niiden edustajat osallistuvat perhepalveluverkostoon ja tarvittaessa lastenneuvolatyöryhmän toimintaan. Kasvatus- ja perheneuvonnan tavoitteena on antaa ohjausta lapsen hyvinvoinnin, yksilöllisen kasvun ja myönteisen kehityksen edistämiseksi, vanhemmuuden tukemiseksi sekä lapsiperheiden suoriutumisen ja omien voimavarojen vahvistamiseksi. Kasvatus- ja perheneuvonta sisältää muun muassa lasten kasvuun ja kehitykseen sekä perhe-elämään, ihmissuhteisiin ja sosiaalisiin taitoihin liittyvää lasten kasvuun ja kehitykseen liittyvää arviointia, ohjausta ja asiantuntijaneuvontaa. Neuvontaa toteutetaan monialaisessa yhteistyössä sosiaalityön, psykologian ja lääketieteen sekä tarpeen mukaan muiden asiantuntijoiden kanssa. Kasvatus- ja perheneuvolat auttavat asiakkaitaan muun muassa lasten ikäkausikriiseissä, lapsen tai nuoren käyttäytymisen haasteissa sekä kognitiiviseen kehitykseen ja oppimiseen liittyvissä asioissa tai vaikeuksissa päiväkodissa tai koulussa. Työmuotoina voivat olla esimerkiksi neuvonta, lapsen tai nuoren tukikäynnit, ohjaaminen kehitystaso-, kouluvalmius- tai oppimisvaikeustutkimuksiin sekä erilaiset terapiat. Tarvittaessa kasvatus- ja perheneuvola tekee yhteistyötä muiden viranomaisten kanssa, kuten esimerkiksi koulun sekä sosiaali- ja terveystoimen kanssa. (Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos 2019a; Sosiaalihuoltolaki 2014/1301.)

Kolmantena sektorina tutkimuksessa on mukana varhaiskasvatus. Varhaiskasvatus toimii kasvatus- ja opetuspalvelujen toimialalla ja näin ollen kunnallisena toimijana. Varhaiskasvatustalut tukevat lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta. Painopiste on erityisesti pedagogiikassa. Tavoitteena on tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista sekä edistää hänen hyvinvointia. Varhaiskasvatusta voidaan tarjota päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena kuten esimerkiksi kerho- ja leikkitoimintana. Ennen koulun alkua tarjottava esiopetus on myös varhaiskasvatusta. Esiopetus tuli kaikki lapsia velvoittavaksi vuonna 2015. (Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos 2019b.)

Näillä kaikilla kolmella sektorilla on sama yhteinen tavoite, lapsen edun huomioiminen. Lapsella tulisi olla tasapainoinen ja turvallinen kasvuympäristö, jossa huomioidaan hänen yksilölliset tarpeensa ja toiveensa. Lapsen tulisi saada myös riittävää huolenpitoa ja ikätasois-  
taan kasvatusta. Aina tilanne ei ole kuitenkaan näin ideaali ja ongelmallisia tilanteita saattaa syntyä. Ongelmat eivät useinkaan noudata järjestelmän työnjakoa ja tällöin näiden kolmen sektorin rajat ylittävä yhteistyö on avainasemassa ratkaisun löytymisessä.

Kaupungin hyvinvointikertomukseen, joka on laadittu vuosille 2017-2020, on liitetty hyvinvointisuunnitelma. Sen yhtenä painopistealueena on syrjäytymisen ehkäiseminen. Suunnitelmaan on kirjattu tavoitteeksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen ja vanhemmuuden tukeminen. Toimenpiteiksi on kirjattu varhainen puuttuminen ja tukeminen sekä matalan kynnyksen palvelut. Näiden lisäksi suunnitelmaan on kirjattu vanhemmuuden tukeminen. Tässä tutkimuksessa painottuu suunnitelmaan kirjattu kohta, joka koskee lasten ja perheiden palvelujen tehostamista ja tiivistämistä kokonaisvaltaiseksi toimintamalliksi. Vastuuta-  
hoiksi on nimetty kaikki hallintokunnat ja liikelaitoskuntayhtymä.

#### 4.3 Fenomenologinen tutkimusote

Fenomenologisen tutkimuksen keskeisin tutkimuskohde on ihmisen kokemuksellinen suhde maailmaan, jossa hän elää. Kokemuksen tutkimusta voidaan soveltaa moniin tieteisiin. Fenomenologia voidaan ajatella olevan tieteellinen lähestymistapa, tutkimusote tai pelkästään metodi. Mikäli fenomenologiaa ajatellaan filosofiana, se sisältää eri suuntauksia, joista kaksi keskeisintä perustuvat saksalaisen Edmund Husserlin deskriptiiviseen eli kuvailevaan fenomenologiaan ja Martin Heideggerin hermeneuttiseen fenomenologiaan. Heideggerin hermeneutiikkaa voidaan ajatella siten, että kun ihminen ymmärtää omaa ja muiden olemista, niin tämän jälkeen ymmärrys voi saada tulkinnallisen otteen. (Virtanen 2006, 152–156.) Tässä tutkimuksessa fenomenologiaa käytetään kuitenkin tutkimusmetodina, jolloin sen taustalta ei löydy tietoisia tieteenfilosofisia taustaoletuksia.

Edmund Husserlia pidetään fenomenologisen tutkimusperinteen perustajana. Fenomenologisen perinteen kehitys voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jotka on nimetty valmistelevaksi, saksalaiseksi ja ranskalaiseksi vaiheeksi. Franz Brentano (1838-1917) toimi Husserlin oppi-isänä ja loi perustan yhdelle vuosisatamme kaikkein tärkeimmistä filosofisista käsit-



teistä, intentionaalisuuden käsitteen, jota Edmund Husserl kehitti edelleen saksalaisen vaiheen aikana. Hänen mukaansa ihmisen tajunnallisuuden perusluonteena voidaan pitää intentionaalisuutta. Tietoisuuden ydin näkyy siinä, että se on relationaalinen. Toisin sanoen, se kohdentuu aina johonkin suuntaan. Husserlin mukaan ei ole mahdollista tutkia ulkoista maailmaa puhtaana empiiristen faktojen kokoelmana, vaan tulisi pikemminkin tutkia ulkoisen maailman rakentumista ihmisen tajunnassa. Husserlin fenomenologisen pääperiaatteen mukaan tarkoituksena on tutkia rakenteita, joiden pohjalta tietoisuuden intentionaaliset toiminnot kohdistuvat kohteisiin. Tästä voidaan johtaa ajatus, että fenomenologiassa ei tarkastella sinänsä tietoisuutta, vaan tietoisuuden toimintojen merkitysulottuvuuksia. Keskeisenä kysymyksenä onkin tällöin, että miten asiat ilmenevät tietoisuudessa. Oleellista ei ole se, mikä on esimerkiksi asioiden todellinen luonne. (Lukkarinen 2003, 116–118.)

Merkitysrakenteen lisäksi toisena keskeisenä käsitteenä toimii fenomenologinen reduktio, sillä intentionaalisuutta voi ymmärtää vain sen kautta. Reduktio toimii ensisijaisesti metodologisena apukeinona. Sitä voidaan kuvata prosessina, jolla huomio pyritään keskittämään fenomenologisesti olennaisimpiin asioihin tarkoituksena tavoittaa toisen ihmisen ilmaisema aito kokemus. Reduktion ensimmäinen vaihe pyrkii siirtämään syrjään tai sulkeistamaan epäolennaiset tekijät. Reduktion seuraavassa vaiheessa refleктоivan mielikuvituksen ja intuition avulla tutkittavasta aineistosta etsitään olennainen. Reduktion kautta tutkija saa aikaan jäsentyneen kuvauksen tutkimuksen kohteesta, toisin sanoen sen puhtaan kokemuksen kokonaisuuden. Tätä Husserl nimittää tietoisuudeksi. (Lukkarinen 2003, 119.)

Martin Heidegger (1889-1976) oli Husserlin oppilas ja toi fenomenologiseen perinteeseen hermeneuttisen ja eksistenssin filosofian käsitteet. Hermeneutiikan keskeisiä käsitteitä ovat ymmärtäminen, tulkinta, esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Situationaalisuus eli elämäntilanteisuus on Heideggerin tuoma lisä fenomenologian käsitykseen ihmisestä. Heideggerin mukaan ihminen elää koko elämänsä elämäntilanteessaan, situaatiossa. Näin ollen kokemukset liitetään ihmisen jokapäiväiseen elämään kuuluviksi sosiaalisen kontekstin avulla. Heideggerin johtama, saksalainen vaihe loi perustan ranskalaiselle vaiheelle. Ranskalaiset tutkijat Jean Paul Sartre (1905–1980) ja Maurice Merleau-Ponty (1908–1961) kehittivät edelleen fenomenologista tutkimusperinnettä. (Lukkarinen 2003, 119–120.)

Juha Varto (1992,78) pohtii Heideggerin tulkinnan apriorisia lähtökohtia. Heideggerin hermeneuttisten periaatteiden mukaan merkittävää ovat ajatukselliset lähtökohdat siitä, mitä

meillä on jo hallussamme tai tapa, jolla me jo katsellemme kohdettamme tai käsitys, joka meillä on jo kohteesta. Tähän liittyy mielen (Sinn) käsite, joka tekee niistä merkittäviä. Samaan aikaan kaikki kolme voivat olla yhdessä merkittäviä tai ne voivat olla sitä myös yksitellen, erikseen. Tämän mahdollistaa se, että ne ovat osa inhimillistä olemassaoloa ja näin niiden voidaan ajatella kuuluvan yhteen merkityskokonaisuuteen.

Timo Laineen (2018, 50) mukaan fenomenologisella tutkimuksella tavoitellaan ymmärryksen lisäämistä jostain inhimillisen elämän ilmiöstä. Tämän kaiken parempi ymmärtäminen ja tunnetun tekeminen tiedetyksi eivät pohjautu vain tarpeeseen tuntea itseään paremmin, vaan se voi olla merkittävää arjen todellisten haasteiden selvittämisessä ja muuttamisessa. Hyvin usein ongelmat löytyvät ihmisen omasta toiminnasta ja mikäli toimintaa halutaan tietoisesti kehittää, tulisi olemassa olevat toimintatavat ja merkitysrakenteet ymmärtää. Tässä tutkimuksessani haluan fenomenologis-hermeneuttisella tutkimusotteella käsitteellistää tutkittava ilmiö eli saada näkyviin toimintatapoja ja erilaisia kokemuksia ja merkityksiä.

#### 4.4 Tutkimusmenetelmät ja analysointi

Pro gradu –tutkielman suunnittelussa päädyin laadulliseen tutkimukseen, jonka aineiston hankkisin yksilöhaastatteluilla. Valitsin teemahaastattelun eri menetelmien joukosta, sillä halusin saada mahdollisimman syvän ymmärryksen tutkittavaan asiaan ja halusin, että tutkittavani joutuivat perustelemaan ajatuksiaan. Koska olin tutkimuksessani kiinnostunut kokemuksesta ja sen kuvaamisesta, sopi haastattelu fenomenologiseen tutkimusmetodiin. Laadin tutkimussuunnitelman sekä tutkimuslupahakemukset kahteen eri yksikköön. Samanaikaisesti olin jo yhteydessä tutkimukseen haastateltavien henkilöiden kanssa. Koin, että henkilökohtaisella lähestymistavalla on merkitystä haastattelutilanteen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Keskustelussa korostin kiinnostustani juuri heidän henkilökohtaista kokemustaan kohtaan. Toukokuussa 2018 sain tutkimusluvut ja pääsin toteuttamaan tutkimustani käytännössä. Ennen varsinaista haastattelua toimitin teemahaastattelurungon jokaiselle haastateltavalle. Näin heillä oli mahdollisuus pohtia tutkimuksen teemoja jo ennakoon. Haastattelurunko muotoutui Honkasen ja Suomalaisen (2009, 95) moniammatillisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön mallin pohjalta.

Haastattelutilanteessa korostuivat kolme pääasiallista teemaa, kokemus oman organisaation yhteistyöstä, kokemus ylisektorisesta yhteistyöstä sekä kehittämistarpeista. Haastatteluihin valittiin henkilöitä jokaisesta kolmesta sektorista. Lapsiperheiden sosiaalipalveluista, perheneuvolasta ja varhaiskasvatuksesta valitsin jokaisesta yksiköstä kaksi henkilöä. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluin teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen. Ennen varsinaista haastattelua kävin jokaisen haastateltavan kanssa avoimesti läpi, mistä tulevassa haastattelutilanteessa on kysymys. Kerroin myös tutkimukseen osallistujan anonymiteetistä. Valitsin haastateltavat tutkimukseen sen perusteella, että he ovat niitä henkilöitä, jotka käytännössä työskentelevät useimmiten valittujen ryhmien kesken. Heillä kaikilla on asiakkaina lapsia ja lapsiperheitä. Yhteensä toteutin kuusi yksilöhaastattelua, jotka tehtiin jokaisen omalla työpaikalla, rauhallisessa ympäristössä. Kerroin etukäteen, että tallennan haastattelut ja se sopi jokaiselle haastateltavalle. Keräsin kvalitatiivisen aineiston kokonaan haastatteluina, jotka tallensin kahteen sanelulaitteeseen. Kaiken kaikkiaan haastatteluja kertyi 4 tuntia 23 minuuttia. Lyhin haastattelu kesti 29 minuuttia ja pisin 57 minuuttia. Poistin haastattelut sanelulaitteelta välittömästi sen jälkeen kun olin siirtänyt haastattelut tietokoneelle. Tein tallennuksen lisäksi myös jonkin verran muistiinpanoja.

Tutkimuksen teemat olivat sellaisia, joihin haastateltavat eivät voineet vastata lyhyesti. Koska haastattelutilanteeseen liittyi tutkijan ja haastateltavan välinen kontakti, nousi keskusteluissa jonkin verran uusia asioita ja kysymyksiä puheenaiheeksi. Haastattelu ei ollut mekaanisesti toteutettu keskustelu, vaan uusiakin keskustelupolkuja syntyi. Haastattelun runko oli tästäkin syystä varsin väljä, koska itselläni ei ollut ilmiöstä kovinkaan täsmällistä ymmärrystä. Ilmiöstä oli kuitenkin näkemystä siinä määrin, että teemahaastattelu oli mahdollista. Käytössä ei ollut tarkasti määritettyjä kysymyksiä, eikä etenemisjärjestyskään ollut säännönmukainen. Virtasen (2006, 170) mukaan fenomenologisen aineiston hankinnalle onkin tyypillistä, että tutkija vaikuttaa mahdollisimman vähän kokemuksiin, joita tutkittavat tuovat esiin. Toisena kantavana periaatteena toimi aineiston hankinnassa kysymysten laatu. Ne olivat mahdollisimman avoimia. Kysymykset antoivat tilaa tutkittavalle liittää vastaukseensa omia kokemuksia ja merkityksiä.

Nimesin haastateltavat H1–H6 anonymiteetin säilyttämiseksi. Litteroin itse kaikki kuusi haastattelua ja jo se vaihe perehdytti aineistoon entistä enemmän. Litteroinnin marginaaliin oli hyvä merkitä omia havaintoja aineistosta ja näihin olikin analyysivaiheessa helppoa pa-

lata. Litteroin tutkimusaineiston sanatarkasti ja kirjasin vain puhutun kommunikaation. Aineistoa kertyi yhteensä 85 sivua, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Ennen varsinaista analyysiä luin aineiston vielä useaan kertaan ja pyrin lukemisessa sulkeistamaan ennakkokäsitykseni. En kykene läpinäkyvästi osoittamaan sulkeistamisen onnistumista, mutta voin ainoastaan todeta, että siihen kuitenkin pyrin parhaan taitoni mukaan.

Analyysivaiheen alussa etenin aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa toimin teoriaohjaavan analyysin mukaisesti. Teoriaohjaava analyysi siitä syystä, että analyysissä löytyy teoreettisia kytkentöjä. Ne eivät pohjaudu kuitenkaan suoraan teoriaan. Valitsin analyysiyksiköt aineistosta, jolloin aikaisempi tieto saattoi ohjata tai auttaa analyysiä. Aikaisempi tieto ei testaa teoriaa, vaan analyysissä oli havaittavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Tässä tutkimuksessa teoriaohjaavan analyysi perustuu induktiivisen päättelyn logiikkaan, jolloin otin teorian mukaan vasta analyysin loppuvaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–100.) Tästä johtuen lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 160). Teorian tehtävä on tukea analyysiä ja saatuja tuloksia, jolloin tutkimustulokset käyvät vuoropuhelua teorian ja aikaisemman tutkimuksen kanssa. Pyrin kuvaamaan kvalitatiivisella tutkimusotteella todellista ylisektorista yhteistyötä valitusta näkökulmasta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122–127) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin portaittain eteneväksi, kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ennen kuin aloitin analysointivaihetta, määrittelin analyysiyksikön, joka liittyi tutkimuskysymyksiin. Valitsin ajatuskokonaisuuksia, jotka saattoivat sisältää useita lauseita. Tämän jälkeen jatkoin aineiston pelkistämiseen eli redusointiin, jolla karsin aineistosta pois kaiken epäolennaisen. Listasin kaikki pelkistetyt ilmaukset allekkain erilliselle konseptille aineistosta mitään kadottamatta. Loin pohjan klusteroinnille, jossa samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin omiksi ryhmikseen. Redusoinnin jälkeen aloitin varsinaisen aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn. Kävin aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset tarkasti läpi etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Ryhmittelin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet omiksi ryhmikseen ja yhdistin ne eri luokiksi, joista muodostuivat alaluokat. Tämän jälkeen nimesin alaluokat sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa aineisto tiivistyi, koska yksittäiset tekijät sisällytettiin yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyssä loin pohjan tutkimuksen perusrakenteelle. Jatkoin luokittelua siten, että alaluokkia yhdistelemällä muodostui yläluokkia ja niitä yhdistelemällä muodostui pääluokkia. Nämä nimesin aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Lopulta

yhdistävä luokka oli se, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. Tätä seurasi aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erottelin tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon ja valikoidun tiedon perusteella teoreettisia kytkeitä. Jotta analyysini toteutui fenomenologisen periaatteen mukaisesti, en lähestynyt aineistoa haastattelurungon teemojen kautta, vaan halusin löytää vastauksia tutkimuskysymyksiini. Niiden valitseminen aineistoa jäsentäviksi sisältöalueiksi olisi ollut fenomenologisen lähestymistavan vastainen. Sen sijaan perehdyin tutkimusaineistoon niin avoimesti kuin mahdollista samalla pyrkien hahmottamaan sitä sen sisältämien merkitysten kautta.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston analysoinnista ja luokkien rakentumisesta.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
"Juuri se, että saadaan kasvot ketkä sitä työtä tekee, vaikka sitten olisi vain kerran tai kaksi vuodessa joku yhteinen kokoontuminen." H3	Kasvokkain tapaaminen	Toisten työntekijöiden tunteminen	Tuntemisen ja tietämisen lisääminen	Ylisektorisen yhteistyön kokemus	Ylisektorisista yhteistyötä määrittävät tekijät
"Tavallaan semmonen miinus asia voi olla semmonen, että siellä ei ole työntekijöitä ja ovat kanssa niin kuormittuneita." H3	Toisen työntekijän kuormittumisen tietäminen				
"Mä sitten vaan soitan jollekin. Pitäs varmaan-kin paremmin tietää, että kelle soittaa." H6	Tieto toisen työntekijän työstä	Toisten toimijoiden työn sisältöjen tunteminen			
"Sitten myös koetaan, että teillä on siellä hyviä työntekijöitä enkä edes tiedä, mitä työtä kentällä kukin tekee." H5	Erot samalla sektorilla toimivien työntekijöiden toimenku- vissa				
				Ylisektorisista yhteistyötä es- tävät ja mah- dollistavat tekijät  Ylisektorisen yhteistyön kehittämis- malli	

#### 4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tuomi ja Sarajärvi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125–133) toteavat, että eettisyyden pohdinta olisi hyvä aloittaa jo siitä, että mietitään kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja mistä syystä tutkimukseen ryhdytään. Tämän tutkimuksen aihe käynnistyi havainnoista, joissa usein tuli esille ylisektorinen yhteistyö ja erityisesti toteamukset halusta tehdä yhteistyötä. Samassa yhteydessä kuitenkin ihmeteltiin sitä, että miksi yhteistyötä ei tehdä enempää. Ryhdyin tutkimukseen siitä syystä, että halusin selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat ylisektoriin yhteistyöhön. Tavoitteena oli, että tutkimuksen tuottamasta tiedosta hyötyy jokainen sektori yhdessä ja erikseen.

Eila Latvala ja Liisa Vanhanen-Nuutinen (2003, 39) toteavat, että haastateltavan vapaaehtoisuus ja henkilöllisyyden suojaaminen sekä luottamuksellisuus ovat laadullisen tutkimuksen tärkeitä eettisiä periaatteita. Tämän lisäksi on myös tärkeää, että tutkija ei tutkimuksellaan vahingoita haastateltavaa. Haastateltava ei välttämättä hyödy tutkimuksesta, mutta parhaimmillaan tutkimuksella voidaan lisätä hänen ymmärtämystään tutkittavasta aiheesta. Eettisiin kysymyksiin kuuluu myös tutkijan omat pohdinnat roolistaan suhteessa haastateltaviin. Marjaana Soinisen (1995, 129–131) mukaan haastateltavalla on oikeus salassapitoon sekä oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa. Eettisyyteen katsotaan kuuluvan myös rehellisyys. Se, että tutkimuksen tekijä on sekä itselleen että tekstinsä lukijoille rehellinen, ettei tutkimuksen tekijä yritä esittää toisen tekstiä omanaan. Rehellisyys korostuu tämän lisäksi myös tulosten esittämiseen. Tutkimuksen tuloksia ei saa kaunistella tai muuttaa haluttuun suuntaan. Tähän liittyy tutkijan vastuu siitä, että hän raportoi rehellisesti myös tutkimuksensa puutteet, eikä hänen tulisi sortua turhaan selittelyyn. Soininen muistuttaa varsin aiheellisesti tutkimuseettisistä kysymyksistä, sillä tässäkin tutkimuksessa on kohtuullisen pieni määrä haastateltavia, jolloin heidät on helpompi tunnistaa. Tästä johtuen tutkielman kirjoittamisvaiheessa olikin oltava erityisen huolellinen ja korvata muun muassa haastateltavien nimet pseudonyymeillä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus (uskottavuus) tarkoittaa sitä, miten löydökset selittyvät tutkittavien ominaisuuksista ja kontekstista, eivätkä tutkijan harhoista, motivaatiosta tai näkökulmista. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on aina ongelmallista, mutta erityisen haastavaa se on juuri kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvät

vastaavuus sekä siirrettävyys eli missä määrin saadut tulokset ovat yleistettävissä tai siirrettävissä toisia ryhmiä koskeviksi. Merkityksellistä on myös vahvistettavuus. (Soininen 1995, 122–125.)

On olemassa toisinaan epäily, että tutkija voi epärehellisesti tulkita näkemäänsä tai herkiytyä vääristymille. Tämän takia tutkimusraportin pitää olla seikkaperäinen ja siitä tulee löytyä koko prosessin kuvaus. Tällöin lukija itse voi arvioida tutkimuksen luotettavuuden. Toisena ongelmana voidaan pitää anonymiteettiä. Tutkimuksen kulku täytyisi kuvata tarkasti, mutta henkilöllisyyksiä ei kuitenkaan saisi paljastaa. Kuten kaikissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa niin tässäkin tutkimusotteessa ongelmana voidaan pitää tutkimustulosten heikkoa yleistettävyyttä. Yleistettävyyden ongelma voidaan minimoida sitomalla tutkimuksen tulokset laajemman tutkimustietouden osaksi, perehtymällä alan kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimustietoon. (Metsämuuronen 2006.)

Perttulan (1995, 102–106) mukaan kokemuksen tutkimuksen yleisissä luotettavuuden kriteereissä painottuu tutkittavan kohteen perusrakenteen analyysin tärkeys. Tutkimusprosessin tulee olla johdonmukainen, jolloin esimerkiksi aineistonhankintatavan ja analyysimenetelmän välillä tulee olla looginen yhteys. Tutkijan on myös kyettävä perustelemaan tutkimukselliset valinnat kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa sekä osattava esittää prosessin kulku ja kokonaisuus. Tutkimusprosessi on aineistolähtöinen ja aineisto on prosessin keskeisimmässä asemassa. Perttula muistuttaa tämän lisäksi tutkijan omasta roolista, jossa korostuvat tutkijan subjektiivisuus ja vastuullisuus. Nämä kaikki kriteerit koskevat myös fenomenologista tutkimusta. Koska fenomenologinen tutkimus etsii merkityksiä, tulee niiden olla mahdollisimman riippumattomia tutkijan niihin liittämistä merkityksistä. Luotettavuuden arvioinnin keskeisenä lähtökohtana on tutkijan kyky tavoittaa ilmiö sellaisena, kuin se tutkijalle ilmenee. Eskolan ja Suorannan (2014, 226) mukaan aineisto ei kerro itsessään mitään, vaan laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista, että kaikissa vaiheissaan analysointi on uusien merkitysten rakentamista. Uusia merkityksiä rakentamalla ja niitä tunnistamalla, voidaan auttaa myös lukijaa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta entistä paremmin. Michael Uljens (1991, 97) korostaa kuitenkin, että fenomenologis-hermeneuttisessakaan tutkimusmetodissa ei ole absoluuttista totuutta mahdollista saavuttaa, koska sellaista ei ole.



## 5 YLISEKTORISTA YHTEISTYÖTÄ MÄÄRITTÄVÄT TEKIJÄT

Tässä luvussa esittelen aineiston analyysiprosessin tulokset. Tuloksena syntyi kolme eri teemaa, joiden voidaan todeta olevan ylisektorista yhteistyötä määrittäviä tekijöitä. Alaluvussa 5.1 käsittelen tämän luvun vahvimmin esille tullutta teemaa, ylisektorisen yhteistyön kokemusta. Seuraavassa alaluvussa 5.2 esittelen ylisektorista yhteistyötä estäviä ja mahdollistavia tekijöitä. Alaluvussa 5.3 kuvaan Isoherrasen (2012) teoreettisen mallin perusteella ylisektorisen yhteistyön kehittämistarpeita.

### 5.1 Ylisektorisen yhteistyön kokemus

Juha Perttula (2005, 116–119) määrittelee kokemusta fenomenologian näkökulmasta tajunnallisen toiminnan keskeisenä osana intentionaalisuutta. Ellei sitä olisi, ihminen ei olisi tajunnallinen olento. Tässä yhteydessä rinnastetaan intentionaalisuus mielellisyyteen. Kummallakin käsitteellä tarkoitetaan tajunnallisuuteen kuuluvaa tapaa suuntautua oman toiminnan ulkopuolelle. Ihminen kokee elämyksen, kun tajunnallinen toiminta valitsee kohteensa. Kohde ilmenee elämyksissä tällöin jonakin ja todellisuus ei ole enää merkityksetön. Asia on saanut tarkoituksen. Toisinaan kohde voidaan tunnistaa helposti, toisinaan taas ihmisen on vaikea tunnistaa tai jopa mahdoton käsittää, mistä hänen kokemuksensa on peräisin. Elämys on silti todellinen, vaikka kokemuksen kohde ei selviäisi. Fenomenologinen tiede pitääkin kokemusta suhteena. Onkin luontevaa kutsua kokemusta merkityssuhteeksi. Kokemuksen rakenne onkin tämä nimenomainen suhde. Se liittää subjektin ja objektin yhdeksi kokonaisuudeksi. Kokemus edellyttää yhteyttä arkeen, jolloin yhtäkään kokemusta ei voida pitää ihmiselle vieraana, vääränä tai outona. John M. Levenen ja Richard L. Morelandin (1991, 257–279) mukaan kulttuuri on merkittävin tekijä ryhmään osallistuvien sosiaalisaatioprosessissa. Heidän näkemyksensä mukaan kulttuuria voidaan pitää ikään kuin ”ajatuksina”, joita ryhmäläiset tuovat esiin. Näin ollen heidän kokemuksensa ovat muodostuneet tietynlaisen kulttuurin vaikutuksesta.

### 5.1.1 Kontaktihenkilön tunteminen

Analyysiprosessin perusteella voidaan todeta, että jokaisella yhteistyösektorilla merkittäväksi kokemukseksi näyttäytyi tietämättömyys toisen sektorin kontaktihenkilöstä. Tarpeellisen yhteydenoton hetkellä ei tiedetty keneen ottaa yhteyttä, *”niitä työntekijöitä ei tunne.”* (H4). Usein yhteydenotto tapahtuikin siten, että soitettiin tai laitettiin sähköpostia jollekin ennestään tutulle yhteistyösektorin työntekijälle ja sitä kautta saatiin selville, kuka henkilö olisi juuri tässä tilanteessa se parhain vaihtoehto. Kokemus siitä, että tietää kenelle soittaa madaltaa kynnystä yhteydenottoon.

*”Oon pitänyt sitä kyllä hirmu tärkeenä. Se, että ollaan tuttuja keskenämme, että nimellä on siellä kasvot myös. Et sillan olis paljon helpompi, että olis jotakin muutakin yhteistyötä, kuin vain sen asiakkaan ympärillä tai tavallaan jotain semmosta neuvonpitoa säännöllistä. Ja kun toimijat vaihtuu, niin kuka on tullut taloon ja kuka ehkä lähtenyt, mitä työtä kukakin tekee. Se on aina paljon helpompi lähestyäkin.”* (H1)

*”Juuri se, että saadaan kasvot, ketkä sitä työtä tekee vaikka sitten olisi vain kerran tai kaksi vuodessa joku yhteinen kokoontuminen. Se jotenkin helpottaa sitä yhteyden ottamista.”* (H3)

Yksi Isoherrasen (2012, 122–130) organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoria on yhteisen tiedon luominen, johon hän liittää erilaiset tapaamisfoorumit, kirjaamisen, epäviralliset keskustelut sekä kommunikaation. Säännöllisten tapaamisten kautta toisten organisaatioiden ihmiset tulevat luontaisesti tutuiksi ja vaikka moniammatillisen yhteistyön ryhmä toisinaan vaihtuukin, ongelma ei ole tällöin niin merkittävä, kun on olemassa perustieto toisen organisaation henkilöistä. Haasteelliseksi saattaa toisinaan muodostua yhteisen tiedonmuodostuksen monet mahdollisuudet. Asiantuntijoiden aika ei aina tahdo riittää, että olisi mahdollista osallistua kaikkiin tapaamisiin. Mikäli yhteisiä tiedonkeruun paikkoja ei ole sovittu, syntyy turhia ristiriitoja. Asiakasta koskeva informaatio on fyysisesti hajautunutta tietoa. Organisaatiot eivät välttämättä pääse toisen organisaation kirjauksiin ja näin sähköisetkään järjestelmät eivät tiedonvaihtoa helpota. Tosin kirjaamiselle ei ole aina niin paljon aikaresurssia kuin asiantuntijat kokevat sitä tarvitsevänsä. Epävirallisessa tiedonvaihdossa tulee fyysisten tilojen merkitys esiin. Mikäli asiantuntijat työskentelevät lähellä toisiaan, sitä helpompaa on vaihtaa tarvittavaa tietoa. Myös työntekijöiden vaihtuvuuden koettiin hankaloittavan yhteistyötä.

*”Tuntuukin just osaltaan sen yhteistyön kanssa, että kun siellä vaihtuu ja on sellasta vaihtuvuutta.” (H2)*

Usein yhteydenoton tarpeen tilannetta leimasi vielä kiire, jolloin koettiin, että ei ole aikaa selvittää kuka on sopivin kontaktihenkilö juuri sillä hetkellä. Tästäkin syystä olisi tärkeää, että kontaktihenkilö olisi selvillä ennen akuuttia tilannetta. Arnkilin (1991, 25) mukaan työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyvä problematiikka ei ole uusi, sillä jo 1980-luvun lopulla Sosiaalihuollituksen selvityksen mukaan yli puolet sosiaalitoimistojen sosiaalityöntekijöistä oli ollut toimeksiantajallaan alle kaksi vuotta. Selvityksessä todetaankin, että sosiaalitoimistot ovat outo yhdistelmä läpivirtausta ja paikallaan polkemista. Tällöin todettiin, että huomattava osa asiakassuhteista muodostuu pitkäaikaisiksi kun taas puolestaan merkittävä osa työsuhteista jää lyhytaikaiseksi. Isoherranen (2012, 147) toteaa, kun tiimi toimii yhtenäisesti ja sillä on vakiintuneet toimintatavat, niin muutaman jäsenen vaihtuminen ei häiritse tiimin toimintaa kovinkaan paljon. Tiimi voi jopa ottaa yhteisen vastuun uuden jäsenen opettamisesta tiimityöhön.

Toisinaan alan ammattilaiset viittaavat kiireessään vajaisiin henkilöresursseihin. Tilanne on kuitenkin kestävä. Resurssia ei voida talouden näkökulmasta koko ajan lisätä, vaan tulisikin pohtia muita tekijöitä, jotka kiireen ja riittämättömyyden tunteen aiheuttavat. Kuntajohtaminen on ollut murroksessa jo pitkään. Kuntien palvelutehtävät ovat jatkuvasti laajentuneet. Kansalaisilla syntyy uusia palvelutarpeita ja kun näihin pyritään vastaamaan, on palvelujen järjestämisvastuu tullut kuntien tehtäväksi. Toisaalta kuntien toimintaedellytyksissä on tapahtunut todellisia ja ennakoituja muutoksia. Samanaikaisesti tilanteessa vaikuttavat niin menneisyyden, nykyisyyden kuin tulevaisuudenkin dynamiikat. Yleisellä tasolla kuntajohtamista haastavat suuret kehityskulut, kuten globalisaatio ja kansainvälistyminen, tietoyhteiskuntakehitys sekä kansalaisten arvojen ja tarpeiden muutokset. Kunnallishallinnon muutos itseohjautuvaan hallintomuotoon ei ole onnistunut ilman kuohuntaa ja tätä luonnehtivat sellaiset piirteet kuin voimakkaat kunnallispoliittiset ristiriidat sekä uusien toimintatapojen etsiminen. Tämä näkyy kunnallispoliittisina ongelmina sekä luottamuspulana. Julkisjohtamisen ongelmakohtia on tutkimuksessa käsitelty suhteellisen vähän. Tulevaisuuden kuntajohtamisen paradigman tulisikin kattaa yhtä enemmän kuntaorganisaation sisäisiä toimintamalleja, mutta riskinä on, että projektit, sähköinen hallinto ja kuntien välisen yhteistyön panostukset sivuuttavat sisäisten rakenteiden kehittämisen. (Anttiroiko & Haveri & Karhu & Ryytänen & Siitonen 2007, 343–350.) Suomessa on vuonna 2019 yhteensä 311 kuntaa

(Kuntaliitto 2019) ja arvion mukaan niissä työskentelee 413 000 henkilöä vuonna 2019 (Kuntatyönantajat 2019), joten ei ole yhdentekevää, miten sisäisiä rakenteita ja johtamistyöskentelyä kehitetään.

*”Ja sittenhän se tilanne on monta kertaa niin akuutti, ettei siinä ole kauheesti aikaa, mutta siinä kohtaa se vasta tärkeää oiskin.” (H4)*

Riitta Viitala, Anu Hakonen ja Susanna Arpiainen (2017) ovat tutkineet henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta 37 kunnassa. He totesivat, että kuntien välillä oli vielä suuria eroja. Osalla kunnista on jo henkilöstöjohtaminen saanut selkeän jalansijan resurssien ja toimivaltuuksien muodossa, ja sillä on selkeä kytkös kuntastrategiaan. Joissain kunnissa henkilöstöjohtaminen painottuu hyvin kapea-alaisesti vain työsuhteiden lainmukaisuuden vaalimiseen. Osassa kunnissa ollaan henkilöstöjohtamisen kehittämisessä jo pitkällä, mutta monissa vielä melko alussa. Henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys on pääosin tiedostettu ja monissa kunnissa henkilöstöstrategian laatiminen on jo alkanut kehittyä osana kuntastrategiatyötä. Laadukas henkilöstöjohtaminen koostuu selkeästä vastuunjaosta, osaavasta henkilöstöstä ja riittävästä resursseista sekä toimivaltuuksista. Monissa kunnissa henkilöstöjohtaminen ei toimi itsenäisesti omana toimintonaan, vaan se on liitetty talouden tai yleishallinnon tehtävien kylkeen, jolloin henkilöstöjohtamisen kehittäminen jää ajan puutteen vuoksi helposti hoitamatta siitäkin huolimatta, että yhdistelmäroolissa toimivalle asia olisi merkityksellinen. Vaikka kuntajohtaja onkin sen osa-alueen ylin vastuunkantaja ja päätöksentekijä, on henkilöstöjohtaminen saattanut jäädä toisarvoiseksi asiaksi.

Kiire on varmasti merkittävä tekijä, mutta myös työskentelytapa on ratkaisevaa. Åhman (2012, 199–201) kehottaakin luomaan ajattelulle tilaa, sillä mikä tahansa, mikä vie tilaa aivoista, vähentää ajattelukykyä. Tilan järjestäminen uudelle ajattelulle vaatii tietoista toimintaa ja ajattelemaan pysähtyminen onkin yksi tärkeä taito työn tekemisessä. Åhman ehdottaa, että ajattelutilaa voi luoda mieleen organisointia helpottavalla priorisoinnilla. Hän muistuttaa, että tietoinen ajattelu on rajallista ja muutoinkin häiriöherkkä prosessi. Kalenteriin tulisi varata ajattelu-aikaa ja pitää siitä myös kiinni, toisin sanoen varata kalenterista palavereja myös itsensä kanssa. Ajattelutilaa voi luoda myös tyhjentämällä mielen, jolloin on tarpeellista saada ajatukset hetkeksi jonnekin täysin muualle. Ylimääräiset asiat tai huolet voisi kirjoittaa ylös, jotta ne eivät turhaan veisi aivokapasiteettia. Tulisikin tietoisesti opetella jättämään häiriöt huomiotta ja sanomaan ”ei” ilman syyllisyydentunnetta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistyökumppanin tietäminen näyttäisi olevan avainasemassa ylisektorisessa työskentelyssä. Aineistosta välittyi myös kiire ja kuormittunut työtilanne yhteistyön esteenä. Tästä seurasi jonkin verran riittämättömyyden tunnetta sekä pohdintaa henkilöstöresurssien vajeesta. Onnistuneeseen ajanhallintaan ei ole aivan yksinkertaisia keinoja. Henkilöstöjohtamisen tulisi kytkeytyä kuntastrategiaan, jolloin myös konkreettiset käytänteet tulisivat näkyviksi. Myös yksilötasolla voi jokainen ammattilainen tarkastella omaa työskentelytapaansa. Oma tapa täytyy vain ensin tunnistaa ennen kuin siihen voi ryhtyä tekemään muutoksia. Ne voivat olla hyvinkin pieniä, mutta ajankäytön näkökulmasta varsin merkittäviä.

### 5.1.2 Yhteistyökumppanin työn ja sektorin tunteminen

Ylisektorisessa yhteistyössä kaivattiin toisen työhön ja sektoriin tutustumista. Toisaalta näyt-  
täytyi myös työntekijöiden halu esitellä muille yhteistyökumppaneille omaa työtään. Tunte-  
misen ja tietämisen teemaan liitettiin vahvasti toiveet myös säännöllisistä ylisektorisista ta-  
paamisista.

*”Se että joskus tietenkin pitäisi olla niitä hyviäkin kokoontumisia ja istuttaisi niin kuin ajan kanssa ja tuotais sitä omaa työtä kuuluvaksi ja näkyväksi kaikille, että tulisi semmonen näkyvyys ja se tutustuminen siihen toisen työhön ja työsektoreihin ja kenttiin, missä tehdään työtä. Ne olisi semmosia aitoja kokoontumisia, että siinä olisi semmonen kiinnostus ja motivaatio kaikilla.” (H3)*

Åhman, (2012, 257–260) pitää merkityksellisenä elementtinä läsnäolon tunnetta. Ellei ta-  
paamiseen osallistuvat henkilöt ole aidosti läsnä, ei keskustelu ole kovinkaan hedelmällistä.  
Tunne läsnäolosta edesauttaa sekä itsen että toisten arvostamista. Tällöin myös he-hen-  
gellä on mahdollisuus muotoutua me-hengeksi. Osallistujilla tulisi herätä uteliaisuus ja kiin-  
nostus käsiteltävänä olevaa asiaa kohtaan. Åhman korostaa myös vapauden tunnetta, sillä  
jokaisen esimerkiksi tapaamisiin osallistuvien tulisi saada vapauden ja hallinnan tunne, joka  
mahdollistaa aktiivisuuden ja arvokkaaksi kokemisen tunteen. Vaihtoehtoja ei saisi kuiten-  
kaan olla liikaa, koska se saattaa lamauttaa. Mirja Määtän mukaan (2006, 2007) poikkihal-  
linnollisella työryhmällä tulee olla erityinen tarve tehdä yhteistyötä, sillä muuten todellista  
yhteistyötä ei synny. Yhteistyötä syntyy vain siinä tapauksessa, että se liittyy konkreettisesti  
yhteisten asiakkaiden tai asiakasperheiden ongelmien ratkaisuun. Luhmannilaisen systee-

miteorian mukaan olisikin tärkeää, että organisaatiot säilyttävät omat rajansa, omat toimintatapansa ja ominaiset rakenteensa. Vain näin toimien niille syntyy tarve toisten organisaatioiden tuottamille palveluille. Näiden tarpeiden pohjalta syntyy myös kumppanuuksia eri sektoreiden välille.

Hanna Tulensalo (2016, 11) on laatinut selvityksen lastensuojelun moniammatillisten asiantuntijaryhmien toiminnasta ja kehittämistarpeista. Selvityksessä havaittiin, että yhteistyön hyviä puolia on se, että se tekee näkyväksi sekä oman työn ja yhteistyön tekemisen. Onnistuneen moniammatillisen yhteistyön edellytyksenä on ammattilaisten tietäminen toisistaan (Arnkil 1991; Eriksson & Arnkil 1995).

*”En mä sitä sano, mutta kun työ vain vie, mutta ehkä jotkut säännöllisemmät jutut sitten edes kerran vuodessa olis hyvä, niin kun meillä joidenkin ammattiryhmien kanssa on edes kerran vuodessa joku yhteistyöpalaveri.” (H6)*

*”Monessa kohtaa sen asian mainostaminen ja puhuminen myönteisesti ja saateleminen sinne, niin se olisi varmasti juuri tällaisen yhteistyön kannalta merkittävää. Se semmonen markkinointi ja yhteistyö.” (H3)*

*”Kaipaa vain niiden näkyvyyttä enemmän, että muistaa niiden olemassaolon ja ne muistaisi meidät.” (H4)*

Yhteenvetona voidaan todeta, että aineiston mukaan työntekijät kaipasivat eri sektoreiden näkyvyyttä. Arjen kiireessä he eivät aina huomanneet, miten eri sektorit voisivat olla mukana moniammatillisessa yhteistyössä. Jos yhteistyökumppanit olisivat enemmän esille ja toisivat muiden yhteistyökumppaneiden tietoisuuteen oman sektorin toiminnan, se parantaisi heidän näkyvyyttä. Tämä muistuttaisi muille kumppaneille tietyn sektorin olemassa olost. Näkyvyyden parantaminen auttaisi myös asiakkaita hakeutumaan suoraan oikean palvelun piiriin.

### 5.1.3 Ylisektorisen yhteistyön merkitykset

Analyysillä pyrittiin selvittämään yhteistyökumppaneiden kokemuksilleen antamia merkityksistä. Merkityksellä tarkoitetaan sitä, mitä jokin asia tarkoittaa kokijalle. Voidaankin ajatella, että merkitykset ja yksilöiden tekemät merkitysten tulkinnat muodostavat todellisuuden. Maailma näyttäytyy merkitysvälitteisesti suhteiden kautta. (Alasuutari 2001.) Näin ollen kokemuksen painoarvo määräytyy sen mukaan, miten arvokas se on kokijalleen. Ylisektorisen yhteistyön kokemisessa ja merkitysten rakentumisessa löytyi jonkin verran eroavaisuuksia,

joten tästä syystä esittelen analyysin tulokset sektoreittain. Marjaana Soinisen (1995) mukaan haastateltavalla on oikeus anonymiteettiin ja oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa. Tämän vuoksi olen poistanut tästä alaluvusta haastateltavien tunnistetiedot H1-H6. Koska haastateltavia oli yhteensä vain kuusi, niin halusin varmistaa tunnistetietojen poistolla sen, että haastateltavia ei voida yhdistää tiettyyn sektoriin. Olen käyttänyt suoria lainauksia mahdollisimman monipuolisesti ja toisaalta rajannut lainaukset siten, että sektoreittain ei ole enempää kuin yksi lainaus samalta haastateltavalta.

Perheneuvolan kokemus lapsiperheiden sosiaalipalveluiden välisestä yhteistyöstä näyttäytyi hyvänä. Koettiin, että yhteistyö on luontevaa ja sitä voisi olla enemmän. Kokemukselle oli ominaista myös molemminpuolisen luottamuksen tunne. Kokemus yhteistyöstä merkitsi työntekijöille positiivista työskentelyotetta sekä sitä, että heihin luotetaan ja se taas puolestaan lisää työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Uusikaiku 2019.)

*”Se on ihan hyvällä mallilla, mutta ei ehkä kuitenkaan riittävää. Se voi olla parempaakin, niin kai lähinnä, jos miettii perheiden kautta. Toki jotkut perheet saattaa sitten pelätäkin, mutta jos se työ tulisi heille tutuksi... yhteistyö... niin he vois nähdä sitten sen positiivisenkin puolen, mutta se, että sitä voi olla enemmänkin.”*

*”Luottamus on aina ollut molemminpuolinen, että siinä ei oo koskaan tai ei oo tarvinnu koskaan miettiä, että voinko mä tätä sanoa tai jotenkin se on aika semmonen pohja ollu.”*

Isoherranen (2005, 108) liittää luottamuksen vahvasti moniammatilliseen yhteistyöhön. Pääsääntöisesti luottamuksen syntyminen nähdään aikaa vaativana prosessina, jossa osapuolet etenevät kukin omassa tahdissa, omien kokemusten perusteella kohti syvempää luottamusta. Luottamus on varsin moniulotteinen käsite ja sen ajatellaankin syntyvän vähitellen. Luottamus täytyy ikään kuin ansaita ja näin siihen voidaan liittää mahdollisuus epäviralliseen kommunikointiin. Esimerkkinä Isoherranen mainitsee yhteiset kahvihetket, joiden aikana voidaan keskustella epävirallisemmin ja tutustua paremmin. Myös Kati Palsanen ja Aino Kääriäinen (2016, 195) korostavat luottamuksen syntyvän mahdollisuutena tutustua työntekijöihin ja siksi aito dialogi on tärkeää. Övretveit (2005, 241) toteaa salassapitovelvollisuuden olevan luottamuksen tärkein edellytys, koska pääsääntöisesti asiakkaiden tiedot ovat arkaluonteisia.

Perheneuvolan asiantuntijan kokemus varhaiskasvatuksen kanssa tehdystä ylisektorisesta yhteistyötä näyttäytyi hieman vieraampana. Haastatteluissa esiintyi toivomus yhteisistä tapaamisista sekä epävirallisemmasta yhteistyöstä. Halua yhteistyöhön olisi enemmänkin. Ylisektorisuuden haasteet eivät näyttäytyneet kovin vahvasti aineistossa. Kuitenkin tässä perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen välisessä yhteistyössä tuli esiin eri hallinnon alat ja ylisektorisuus, jolloin toinen hallinnon ala koettiin hieman vieraampana.

*”Siinä on se ero, että me ollaan ihan eri hallinnollista puolta ja tietysti se sitten näkyy kyllä ehkä... vierasta maaperää meille, mutta kyllä se yhteistyö toimii ja sitä voisi tehdä enemmän.”*

*”Että sitten varhaiskasvatus... ei siinä sillä lailla mitään estettä oo, mutta ne ihmiset on varmaan vieraampia, kun ei oo säännöllisiä palavereita.”*

Varhaiskasvatuksen työntekijät toivoivat enemmän yhteistyötä perheneuvolan kanssa. Heidän toiveenaan oli myös perheneuvolan jalkautuminen perheiden pariin. Aineistossa esiintyi mielenkiintoinen pohdinta siitä, että toisinaan lapsesta huolen esittävä taho kokee jonkinasteista epäluottamusta ammattitaitoa kohtaan. Tulkintani mukaan kyse on lähinnä siitä, että esimerkiksi varhaiskasvatuksen työntekijät ovat lapsen arjessa mukana huomattavasti enemmän kuin perheneuvolan työntekijät ja näin ollen heillä on lapsesta laajempi näkemys. Varhaiskasvatuksen työntekijöillä herää huoli, jonka he esittävät perheneuvolaan. Perheneuvolan työntekijä tapaa lapsen ehkä muutaman kerran täysin eri ympäristössä, jossa lasta on havainnoitu. Tämän jälkeen tulisi työntekijöiden muodostaa yhteinen käsitys huolesta sekä suunnitelma toimenpiteistä. Varhaiskasvatuksen kokemus toisen organisaation jalkautumisesta heidän kentälleen merkitsisi perusteellisempaa perehtymistä lapsen tilanteeseen, jolloin yhteinen näkemys perustuisi enemmän lapsen todelliseen tilanteeseen eikä vain yksittäisiin tapaamisiin. Varhaiskasvatukselle tämä merkitsee myös sitä, että he saavat kokemuksen siitä, että heidän arviointeihin luotetaan. Kommentteja yhteistyötä ei tullut kovin runsaasti nähtävästi siitä syystä, että yhteistyötä ei ole ollut kovinkaan paljon.

*”Toivoisi paljon enemmän sitä yhteistyötä.”*

*”... jalkautuminen sinne perheiden pariin.”*

Varhaiskasvatuksen työntekijöillä oli melko paljon kokemusta lapsiperheiden sosiaalipalveluiden kanssa tehdystä yhteistyöstä. He esittivät toiveita, miten käytännön tilanteisiin saa-



taisiin selkeitä ratkaisumalleja. He toivoivat keskustelua siitä, että millaiset olisivat lastensuojeluilmoituksen laatimisen hyvät yhteiset menettelytavat sekä asiakasnäkökulmasta inhimillinen prosessin eteneminen. Useat keskustelut koskivat jo joskus aiemmin laadittua yhteistyölomaketta, jonka uudelleen käyttöönottoa haastateltavat pohtivat. Osa haastateltavista arveli, että yhteislomakkeen käyttö on vain ajan kanssa vähentynyt ja lopulta loppunut kokonaan. Kokemus lomakkeen käytöstä on ollut kuitenkin positiivinen, sillä lomakkeeseen kirjattiin muun muassa asiakkaan suostumus tietojen luovuttamisesta niille tahoille, jotka ovat käsittelemässä hänen asiaansa. Näiden käytännön asioiden ratkaiseminen merkitsee työntekijöiden arkeen monia positiivisia asioita. Kun yhteisille käytännöille on pelisäännöt, työskentely nopeutuu ja se saa strukturoidumman rakenteen. Myöskään tietosuojaan liittyviä kysymyksiä ei tarvitse erityisesti joka kerta yhteistyötä aloitettaessa pohtia, vaan silloin voidaan toimia turvallisesti ohjeistuksen mukaan.

Varhaiskasvatus toivoi myös sosiaalityön aktiivisempaa jalkautumista perheiden pariin. Varhaiskasvatus koki jonkin verran epätietoisuutta lapsiperheiden sosiaalipalveluiden henkilökunnasta, mutta heillä oli kuitenkin tuntuma, että työntekijät ovat ammattitaitoisia.

*”Lapsikohtaisissa asioissa ihan toimii ja me saadaan kontakti, kun me vaan oteetaan joku nimi mihin soitetaan. Saadaan kyllä vastauksia ja tukea, että sillä lailla ja sitten myös koetaan, että siellä on hyviä työntekijöitä enkä edes tiedä, mitä työtä kentällä kukin tekee.”*

*”Kyllä mielestäni toimii ja ovat halukkaita sosiaalityöntekijät tulemaan meidän niihin vasuihin, koska ne ovat tavallaan niitä meidän oppilashuoltoryhmiä vaikka ne onkin niitä asiakaskohtaisia. Ja sitten tää kun me ollaan se yhteistyölomake tehty niin...”*

Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden kokemuksia perheneuvolan kanssa tehdystä yhteistyöstä ilmeni runsaasti ja monipuolisesti. Kokemukset yhteistyöstä olivat positiivisia ja koettiin, että yhteistyö on parantunut viimeisten vuosien aikana ja tiiviimpää yhteistyötä toivottiin edelleen. Säännölliset tapaamiset merkitsevät työntekijöille entistä laadukkaampaa ja mielekkäämpää yhteistyötä. Tapaamisia on pyritty järjestämään keskimäärin kaksi kertaa vuodessa. Tyytyväisyyttä tuotti myös perheneuvolan työntekijän osallistuminen arviointitiimin tapaamisiin. Haastateltavilla oli myös huoli perheneuvolan työntekijöiden kuormittuneisuudesta, joka toisinaan vaikuttaa yhteisten asioiden etenemiseen. Tämä merkitsee sitä, että ymmärrystä toisen työstä ja kuormituksesta on puolin ja toisin kuormittuneissakin tilanteissa.

Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden kokemus oli, että vastuu yhteistyöstä ja sen alulle saattamisesta oli heillä. Toisinaan vastuu koettiin myös hieman raskaana.

*"Paljon on meidän harteilla ja aloittaa se yhteistyö."*

*"Henkilöinä jos ajattelee, niin tullaan hyvin toimeen. Siinä ei ole mitään ongelmaa ja kun soittaa, niin saa vastauksen ja voidaan keskustella ja sopia yhteisiä palaverieita, mutta se jää sitten sen yhden ihmisen varaan."*

Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden kokemus varhaiskasvatuksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä näyttäytyi positiivisena, mutta kovinkaan paljoa sitä ei ole ollut. Silloin kun yhteistyötä on ollut, tilanteet on koettu onnistuneiksi.

*"No kyllä täytyy nyt varmaan sanoa, että sitä on yritetty koko ajan kehittää ja parantaa. Ja me ollaan niin kun siellä vasu-keskustelussa mukana ja silloin tehdään tavallaan sitä yhteistyötä. Ne on olleet tosi hyviä tilanteita."*

*"Se kenttä on jotenkin sillai jäänyt ehkä vieraammaksi ja kaukaisemmaksi"*

Sektorien väliset kokemukset eivät kovinkaan paljon poikenneet toisistaan. Perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen kokemukset liittyivät lähinnä tietämättömyyteen toisen sektorin kontaktihenkilöstä sekä muiden sektoreiden toiminnasta ja tapahtumista. Myös yhteisiä tapauksia toivottiin, jolloin yhteydenottoakin koettaisiin helpommaksi. Yhteistyö koettiin kuitenkin hyväksi. Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden kokemus yhteistyötä koettiin hyväksi, ainoastaan yhteistyöstä varhaiskasvatuksen kanssa tuli esiin yhteistyön vähyys. Yhteiset tapaamiset ja toisen sektorin henkilöihin tutustuminen merkitsisi luontevampaa yhteistyötä.

Luhmannin mukaan (1995, 382) eri organisaatioiden välille voi kuitenkin syntyä kilpailua siinä tapauksessa, jos yhden organisaation tavoitteet täyttyvät ainoastaan toisen järjestelmän kustannuksella. Tulkintani mukaan tässä tutkimuksessa ei juurikaan näyttäytynyt sektorien välistä kilpailua, vaikka haastateltava lapsiperheiden sosiaalipalveluista totesi, että vastuu yhteisasiakkuuden prosessista on poikkeuksetta heillä. Tällaisissa tilanteissa voisi jonkinlaista roolien välistä rajankäyntiä ilmetä, mutta ehkä jo jollain tavalla vakiintuneet käytännöt ovat tasanneet tilanteita. Toisin sanoen, toisten sektoreiden taholta on jo totuttu siihen, että lapsiperheiden sosiaalipalvelut johtavat prosessia ja vievät sitä vastuullisesti eteenpäin.

Ylisektorisen yhteistyön merkitykset näyttäytyivät eri sektoreiden työntekijöille sekä moninaisina että positiivisina. Eräs haastateltava totesi, että yhteistyö laajentaa osaamista ja siihen myös Åhman (2012, 260) ottaa kantaa. Hän painottaa oppimisen tunnetta osana tuotavuutta ja hyvinvointia. Oppimishaluiset ihmiset ovat ajattelultaan joustavia ja positiivisesti uteliaita. Onkin todettu, että esimerkiksi johtoryhmät, joissa on muita oppimishaluisempia jäseniä, tekevät parempaa taloudellista tulosta.

*”Ne (yhteispalaverit) on kuitenkin aivan hyviä, että mä ajattelen, että paljon tehdään sellaista päällekkäistä työtä kentällä.”*

*”Se (yhteistyö) laajentais osaamista, kun ajattelee, että kuinka monenlaisia toimijoita siinä kentällä on. Siellä on valtavasti ammattitaitoa, että sen saisi valjastettua paremmin käyttöön.”*

Isoherrasen (2012, 126–128) organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoriaan kuuluu yhteisen tiedon luominen, johon luetaan kuuluvaksi myös kommunikaatio. Tiedon ja osaamisen yhdistäminen ei aina ole ongelmaton. Perinteisesti sosiaali- ja terveysalan eri ammattiryhmillä on erilainen status ja ammatillisuuteen liittyvä kulttuuri. Tällaisessa ympäristössä eivät kaikki ammattiryhmät osaa välttämättä arvostaa omaa osaamistaan ja tiedon merkitystä, eikä sitä näin ollen uskalleta tai huomata aina tuoda esiin yhteistyökumppanille. Kommunikaatio vähentäisi myös työntekijöiden huolta. Kun heillä olisi tieto, että esimerkiksi lastensuojeluilmoituksen johdosta on perhe jo tavattu, he voivat olla varmoja siitä, että heidän huolensa on kuultu ja asiat etenevät. He voivat olla myös perheen tukena lastensuojelun prosesseissa.

*”Kun me tehdään ilmoitus, niin me ei saatu mitään ja tavallaan me ei tiedetä, että missä kohtaa sinne perheeseen ollaan menossa... sitten me ollaan vähän niin kuin varpaillaan, että onko perheessä käyty.”*

Joan Marie Blakey (2014, 495) on tunnistanut yhteistyötä edistävinä tekijöinä muun muassa jaetut arvot ja tavoitteet, jotka johtavat positiivisempaan yhteistyöhön suhtautumiseen sekä kiinteämpään ammattilaisten väliseen suhteeseen. Myös Dominiek Coates (2015, 1–7) on havainnut, että sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä haittaavat erilaiset arvot ja kulttuurit. Toisinaan eri sektoreiden edustajien arvot eivät kohtaa. Näkökulmat voivat olla hyvinkin erilaisia, sillä ne voivat vaihdella yksilökeskeisestä sosiaalityön holistiseen näkemykseen.

*"Mun mielestä meidän pitäisi kaupungissa luoda ensiksi yhtenäinen käsitys lapsesta ja arvot. Mikä meitä johtaa lasten palveluissa? Ja sitten näitä toimintaperiaatteita ja tällaisia, joita meillä on kyllä jokaisella omalla taholla, mutta mikä on kaupungin yhteinen käsitys lapsesta, jotta semmonen arvokeskustelu."*

Aineistosta löytyi jonkin verran pohdintaa myös siitä, millaisia merkityksiä ylisektorisella yhteistyöllä on asiakkaille. Työntekijät olivat huolissaan siitä, miten usein vanhemmat joutuvat osallistumaan eri tahojen tapaamisiin ja näin esimerkiksi poissaoloja töistä kertyy. Työntekijät näkivätkin, että olisi hyödyllistä tämänkin takia kokoontua moniammatillisesti ja tavata kaikki osapuolet samalla kertaa. Ongelmaksi havaittiin kuitenkin se, että aina tapaamista järjestävällä taholla ei ollut tietoa, että asiakkaalla on asiakkuus toisella sektorilla. Aina sitä ei huomattu kysyä, eikä asiakas sitä ollut itse kertonut. Yhteisiä tapaamisia järjestämällä tehostuisi myös työntekijöiden ajankäyttö ja resurssia vapautuisi muille perheille. Varhaiskasvatus toivoikin, että heidät otettaisiin yhteistyöhön mukaan aikaisemmassa vaiheessa. Hyvin usein heillä tehdään lasta koskevia havaintoja, joiden huomioiminen varhaisessa vaiheessa auttaisi lasta ja perhettä. Tällöin saattaisi riittää kevyemmät tukipalvelut.

*"Jo se, että perheet kuormittuu siitä, että niitä palaverieita on niin paljon joihin pitää osallistua ja se aina tarkoittaa, että tulee töistä poissaoloa esimerkiksi, niin se stressaa."*

*"Ketä se oikein auttaa jos me täällä päinsä touhataan? Eikä kukaan saa tietää mitään, että kyllä mä ajattelen, että se yhteistyö on tosi tärkeää. On asiakkaan etu."*

June Statham (2011) Irlannissa tekemän tutkimuksen mukaan huomattava osa ylisektoriin yhteistyöhön liitettävistä arvioinneista ei kuitenkaan vahvista yhteistyön merkittävistä ja mitattavista vaikutuksista perheiden ja lasten hyvinvointiin. Asiakkaalle näkyvinä myönteisinä vaikutuksina havaittiin parempi palveluiden saatavuus sekä laadukkaammat palvelukokemukset. Tutkimus osoitti kuitenkin useita positiivisia tekijöitä, joilla oli merkitystä ammattilaisten työhön. Voitiin todeta muun muassa, että ammattilaisilla vahvistui ymmärrys toistensa rooleista sekä päällekkäinen työ väheni.

*Yhteenvetona ylisektorisen yhteistyön merkityksistä* voidaan niiden todeta olevan yllättävänkin moninaisia ja toisaalta eri sektoreita yhdistäviäkin. Yhteistyö koettiin positiiviseksi ja sitä toivottiin jokaisella sektorilla lisää. Positiivisuus merkitsee ymmärrystä myös toisen työstä ja

kuormittavista tilanteista. Säännölliset tapaamiset merkitsevät työntekijöille entistä laadukkaampaa ja mielekkäämpää yhteistyötä. Perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen välisessä yhteistyössä tuli esiin eri hallinnon alat ja ylisektorisuus. Se näyttäytyi vierauden kokemuksena ja käytännössä se merkitsi sitä, että yhteydenotto toiseen sektoriin ei ollut kovin luontevaa. Esteeksi sitä ei voida kuitenkaan tulkita. Jalkautuminen toisen sektorille merkitsisi perusteellisempaa perehtymistä lapsen tilanteeseen, jolloin yhteinen näkemys perustuisi enemmän lapsen todelliseen tilanteeseen eikä vain yksittäisiin tapaamisiin. Varhaiskasvatukselle tämä merkitsee myös sitä, että he saavat kokemuksen siitä, että heidän arviointeihin luotetaan. Pääsääntöisesti aineistossa esiintyi melko vahvaa sektoreiden välistä luottamusta.

Kokemus yhteistyöstä merkitsi työntekijöille positiivista työskentelyotetta sekä sitä, että heihin luotetaan, joka puolestaan lisää työhyvinvointia ja tuottavuutta (Uusikaiku 2019). Yhteistyön merkitys korostui myös ajanhallinnassa. Yhteisiä tapaamisia järjestämällä tehostuu työntekijöiden ajankäyttö ja näin resurssia vapautuu muille perheille. Ylisektorisen yhteistyön koettiin laajentavan osaamista ja oppimisen tunne merkitsee puolestaan tuottavuutta ja hyvinvointia. Onnistunut ryhmä voidaan kokea myös eräänlaisena nopeana työnohjauksena, jossa on mahdollisuus jakaa tunteita ja ajatuksiaan. Apua saadaan ja annetaan ja sitä on myös helppo pyytää hyvin toimivassa ryhmässä. Tämä on merkittävää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Aineistosta löytyi jonkin verran pohdintaa myös asiakasnäkökulmasta. Moniammatillisesti olisi hyödyllistä tavata kaikki osapuolet samalla kertaa. Tämä hyödyttäisi niin asiakasta kuin työntekijöitäkin. Asiakas voisi hoitaa kenties monta asiaansa samalla kertaa. Näin myös asiakkaan viranomaisia kohtaan tuntema jännite saattaisi hälvetä, koska tilanteessa on mukana todennäköisesti myös asiakkaalle se tutuimmaksi tullut viranomainen. Tämä merkitsee sitä, että asiakkaan on helpompaa ottaa yhteyttä viranomaistahoon ja asiakassuhteesta muodostuu helpommin luontevampi ja luottamuksellisempi. Asiakasnäkökulmasta voidaan tarkastella myös ennaltaehkäisevää työtä. Aineistossa esiintyi pohdintaa siitä, että mikäli huoli otettaisiin puheeksi riittävän ajoissa yhteistyökumppaneiden kanssa ja perhe saisi ajoissa tukea ja ohjausta, riittäisivät kevyemmät tukitoimet.

Aineistossa esiintyi muutamia käytännön asioita, jotka häiritsivät tai estivät ylisektorista yhteistyötä. Haasteita koettiin muun muassa yhteisissä menettelytavoissa ja prosesseissa.

Kun yhteisille käytännöille on pelisäännöt, työskentely nopeutuu ja se saa strukturoidumman rakenteen. Tällöin tietosuojaankaan liittyviä kysymyksiä ei tarvitsisi erityisesti joka kerta yhteistyötä aloitettaessa pohtia, vaan silloin voidaan toimia turvallisesti ohjeistuksen mukaan. Tämä lisää myös työhyvinvointia.

## 5.2 Ylisektorista yhteistyötä estävät ja mahdollistavat tekijät

Tässä alaluvussa esittelen aineistossa esiintyvät ylisektoriset yhteistyötä estävät ja mahdollistavat tekijät. Nämä ovat liitettävissä viiteen Isoherrasen (2012) organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoriaan. Aineistossa painottuivat erityisesti yhteisen tiedon luomisen sekä rooleihin liittyvät haasteet. Näitä ovat esimerkiksi kommunikaatio sekä mahdollisuudet tapaamisiin. Seuraavana kategoriana näyttäytyivät vastuukysymykset, niin asiantuntijan oma vastuu kuin kollektiivinenkin vastuu. Työnjärjestelyt liittyivät organisaation rakentamiseen sekä moniammatillisen yhteistyön oppimiseen.

### 5.2.1 Tiedonkulku ja salassapitovelvoite

Lähtökohtana ylisektoriselle yhteistyölle toimii jokin tarve olla yhteiskumppaniin yhteydessä. Tutkimuksessa mukana olleet sektorit eivät tee juurikaan muuten yhteistyötä kuin tilanteissa, joissa heillä on yhteisasiakas. Tässä yhteydessä yhteisasiakkaalla tarkoitetaan sellaista henkilöä, jonka auttamistyössä näillä kolmella sektorilla on yhteistyötä. Vaikka Jill Manthorpen (2003) mukaan moniammatillisen yhteistyön oikeutuksen tulisi syntyä asiakkaiden tarpeesta, niin tästä huolimatta työskentely käynnistyy usein lapsen palvelutarpeen arvioinnin yhteydessä muiden toimijoiden aloitteesta. Toisinaan yhteistyö voi käynnistyä myös jonkin sektorin lapseen tai perheeseen kohdistuneesta huolesta. Yhteistyön mahdollistumisen tekee mutkikkaaksi se, että läheskään aina yhteistyökumppaneilla ei ole tietoa yhteisestä asiakkaasta. Koetaan, että jos tietoa yhteisestä asiakkaasta olisi, olisi myös yhteistyö huomattavasti helpompaa tai ylipäättään mahdollista. Tiedonkulku koettiin jollain tavalla ristiriitaiseksi. Tieto pitäisi kulkea, mutta toisaalta pohdintaa leimasi epävarmuus siitä, että mitä voi ja mitä pitää kertoa.

*”Se on vähän semmosta hakuammuntaa lähteä kysymään, eikä sitä ehkä sitten ehdi siinä työn tuoksinassa, jos vanhemmat eivät tuo sitä itse esiin.” (H1)*

*"Meidän pitää niinkun osata ymmärtää asiakkaalta kysyä, koska heillä on varmaan monta kertaa sellainen ajatus että, asiakas luulee, että kyllähän me saadaan niinkun järjestelmän kautta nähdä, että mitä palveluja heillä on. Kun ei se ole kuitenkaan niin, että mä luulen, että siinä on varmaan niinkun semmonen, että pitää muistaa kysyä kun alkaa, että oliko teillä jo asiakkuus johonkin." (H3)*

Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden monialaista yhteistyötä ohjaa Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, joka velvoittaa hankkimaan esimerkiksi palvelutarpeen arviointiin riittävän määrän asiantuntemusta ja osaamista. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että myös muilla viranomaisilla on velvollisuus osallistua palvelutarpeen arviointiin. Lain mukaan sosiaalihuollon ja muiden toimijoiden on muodostettava sellainen kokonaisuus, jonka voidaan katsoa olevan asiakkaan edun mukainen. Näin ollen muilla viranomaisilla on velvollisuus osallistua palvelutarpeen arviointiin. Monialaiseen yhteistyöhön tarvitaan kuitenkin asiakkaan suostumus. Yhteistyökumppaneina voivat olla viranomaisten lisäksi myös muut toimijat sekä omaiset ja läheiset. Perheneuvolan toiminta on sosiaalihuoltolain mukainen sosiaalipalvelu, jota säätelee sama lainsäädäntö. Varhaiskasvatustalaki 540/2018 ohjeistaa varhaiskasvatuksen toimijoita monialaiseen yhteistyöhön ja kehittämiseen. Laissa todetaan, että kunnan on varhaiskasvatusta järjestäessään toimittava yhteistyössä muun muassa lastensuojelusta ja muusta sosiaalihuollosta, neuvolatoiminnasta vastaavien sekä muiden tarvittavien toimijoiden kanssa. Laissa mainitaan vielä erikseen, että varhaiskasvatuksen järjestäjä ja tuottaja voi kehittää toimintaansa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Haastateltavat kertoivat salassapitovelvoitteen problematiikasta, joka liittyy myös tiedonkulkuun. Pohdinnat liittyivät lähinnä sellaisiin tilanteisiin, mitä tietoa voi antaa ja kenelle sekä kenellä on oikeus pyytää tietoja. Haastatteluissa sivuttiin myös sitä, että salassapitovelvoitetta voitiin käyttää verukkeena. Veruketta käytetään silloin, kun halutaan välttää vaivannäköä tai vain korostaa asemaansa salaisen tiedon omaajana.

*"Mutta jos ei tiedetä mitään, niin sitten voi olla vähän hankalampi lähteä siitä menemään, mutta ymmärtää sen kyllä, että siinä on näitä salassapitoasioitakin ollut, mitkä sitä (yhteistyötä) on estänytkin." (H2)*

*"Kun sitten kaikilla ei ole lain mukaan oikeutta saada kaikkia tietoja." (H4)*

*"Se on joskus vähän vaikeaa, kun joskus huomaa, että nyt odotettiin jotain ja me ei ymmärretty ja eihän meillä oo edes oikeuttakaan sanoa, koska tää on XX:n ja joskus vaan on pakko sanoa, että tää on XX:n omia asioita. Varmaan niitä pettymyksiä meidän suuntaan on tullut, mutta ne ei aina tule meidän korviin." (H6)*

Parkkarin, Soikkelin ja Siiran (2001, 12–13) mukaan yhteistyön vaikeudet eivät rajaudu vain pelkkään tiedon puutteeseen, vaan salassapitosäännökset ovat osoittautuneet ongelmalliseksi moniammatillisen yhteistyön lisääntyessä. Suomessa viranomaisten toimivalta perustuu hyvin pitkälti sektoriperiaatteelle, jolloin jokainen viranomainen tekee itsenäisesti omaa tehtäväänsä. Asiakkaalle tämä näyttäytyy hänen ongelmien viipaloimiselta. Tällöin useat virkamiehet saattavat samanaikaisesti hoitaa viranomaiselle kuuluvaa tehtävää ehkä jopa toisistaan tietämättä. Lainsäädäntö luonnollisesti rajoittaa sitä, mitä ja millaisissa tilanteissa viranomainen voi kertoa asiakkaasta toiselle viranomaiselle. Lain tiukimman tulkinnan mukaan jopa viranomaisen omat havainnot asiakkaasta voivat kuulua vaitiolovelvollisuuden piiriin. Salassapitovelvoite muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan. Vaitiolovelvollisuus vaatii henkilöä olemaan vaiti salassa pidettävän asiakirjan sisällöstä sekä muistakin tietoonsa saaduista asioista, joista on laissa säädetty vaitiolovelvollisuus. Tämän lisäksi erityislaeissa on säännöksiä, jotka koskevat eri viranomaisten vaitiolovelvollisuutta. Vaitiolovelvollisuuden piiriin kuuluva tieto voi olla lähtöisin erilaisista asiakirjoista tai se on voitu saada suullisesti. Vaitiolovelvollisuus on näin ollen asiakirjan salassapitovelvollisuutta laajempi ja se jatkuu vielä senkin jälkeen kun virka- tai palvelussuhde päättyy. Hyväksikäyttökielto tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että viranomaiset tai muut, jotka toimivat sosiaalihuollon tehtävissä, eivät saa käyttää salassa pidettäviä tietoja omaksi tai toisen hyödyksi tai toisen vahingoksi. Asiakirjasalaisuuden säilyttämisvelvollisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakirjaa ei saa näyttää, luovuttaa tai muulla tavoin antaa sivullisen nähtäväksi. Salassapitovelvoitteesta säädetään laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Lakia kutsutaan asiakaslaiksi.

Olisikin hyödyllistä, että organisaatioissa luotaisiin käytännön ohjeet salassapito-ongelmien välttämiseksi. Selkein keino on pyytää asiakkaalta suostumus tiedon luovuttamiseen tai vaihtoehtoisesti pyytää asiakasta mukaan asiansa käsittelyyn moniammatillisessa ryhmässä. Asioista voidaan ryhmässä puhua yleisellä tasolla ja näin ei salassapitosäännöksiä rikota. Yksittäistapauksissa voidaan henkilö anonymisoida, jolloin henkilöä ei voida tunnistaa. Moniammatillisten työryhmien tulisikin laatia itselleen pelisäännöt tai menettelyohjeet koskien julkisuus- ja salassapitokysymyksiä. Laatimisessa olisi hyödyllistä ottaa työskentelyyn mukaan organisaation lakimies, joka voi omalla ammattitaidolla varmistaa, että lain säännöksiä on tulkittu oikein ja, että sovitut ohjeet täyttävät lainsäädännön vaatimukset. (Parkkari & ym. 2001, 20–23).



Coates (2015, 1–9) on tutkimuksessaan havainnut ongelmia organisaatioiden välisissä tiedonvaihdossa. Tätä hän selittää sillä, että kaikkea tietoa ei haluta antaa toiselle organisaatiolle. Tällöin tietoa annetaan vain valikoidusti. Syyt tähän voivat olla moninaisia. Tämä saattaa vaikeuttaa toisinaan toisen organisaation työtä tai tuloksena saattaa olla päätöksiä, jotka tehty osittain virheellisin perustein.

Organisaatioiden välisessä yhteistyössä on muutamia vuosia sitten ollut käytössä yhteinen lomake, jossa asiakas antoi luvan ylisektoriseen yhteistyöhön. Haastateltavien kommentista voi todeta, että lomake on ollut toimiva ja se on tuonut myös selkeyttä yhteistyölle.

*”No sitten mä niinkun toivoisin, kun siitä yhteistyölomakkeesta oli puhe, että sitä lähdettäis sieltä vielä uudestaan, että kun se oli niin... ja musta tuntuu, että se on nyt niin unohtunut meillä kaikilla.” (H2)*

*”Se (yhteistyö) lähti hyvin käyntiin silloin kun meillä oli siellä tällöinen lomakesysteemi ja se tehtiin aina yhdessä.” (H3)*

Åhmanin (2012, 263–273) mukaan asioiden selkiyttäminen onkin tehokkaampaa kuin suuren työmäärän tekeminen. Selkeyden puute onkin usein yksi organisaatioiden suurimmista haasteista. Se liittyy johtamiseen, mutta myös yksilöön itseensä. Aivoja voi tietoisesti valmentaa selkeämpään toimintaan. Selkiyttämisen voidaan nähdä olevan prosessi, jossa jokin tietty asia kuvataan tai tehdään mahdollisimman ymmärrettäväksi. Selkiyttäminen parantaa monimutkaisten asioiden johtamista lisäten mielenrauhaa ja asioita voidaan tehdä mahdollisimman pienillä panoksilla. Selkiyttäminen kirkastaa ilmaisua ja varsinkin tekemistä siten, että mahdollisimman moni ihmisistä hahmottaa asiat tarkoituksenmukaisella tavalla. Selkiyttäminen säästää aikaa ja rahaa, koska resurssia ei tarvitse enää sijoittaa sotkujen selvittämiseen. Selkeys on myös vakuuttavaa, koska mieleemme on joskus laiska. Tällä tarkoitetaan sitä, että mitä vähemmän aivot joutuvat ponnistelemaan, sitä tyytyväisemmät ne ovat.

Haastateltavat kokivat itse sekä olivat havainnoineet myös toisilla työntekijöillä olevan jonkin verran tietämättömyyttä lainsäädännöstä. Tämän lisäksi lakimuutokset aiheuttivat epätietoisuutta. Haastatteluiden aikaan vielä vireillä ollut sote-uudistus aiheutti tietämättömyyttä tulevasta. Koettiin, että nyt vain odotetaan, että mitä tapahtuu ja kaikenlainen kehittämistyö on pysähtynyt.

Päällekkäisen työn vähentyminen tuottaisi mahdollisesti kustannussäästöjä ja tukivastuun jakautuessa tasaisemmin myös työntekijöiden jaksaminen kohenee. Anne Edwards (2010, 44–45) esittää useita keinoja rajatyöskentelyn käytäntöihin, joilla on huomattu helpottavan rajojen ylittämistä ja asiantuntijuuksien yhdistämistä. Työskentelyssä tulisi keskittyä lapseen kokonaisvaltaisesti ja huomioida riskejä sekä hänen toimintaympäristöään. Työskentelyn tarkoitus ja tavoite pitäisi olla kaikilla selvillä sekä pitäisi osata kysyä myös kysymyksiä miksi ja mihin. Jokaisen toimijan tulisi olla avoin myös toisten vaihtoehtojille. Omat ja toisten ammatilliset arvot tulisi tunnistaa. Paikallisten verkostojen tuntemus helpottaa merkittävästi rajatyöskentelyä, kun tiedetään miten jokin asia tehdään, tiedetään myös kuka sen tekee. Olisi hyödyllistä omata pedagoginen asenne oman työn lähtökohdaksi. Niin toisen ammattilaisen kuin asiakkaan kohtaamisen tulisi Edwardsin mukaan olla vastaanottavainen. Hän kehottaa tulkitsemaan sääntöjä joustavasti ja ottamaan hieman riskejä sääntöjen tulkitsemisessä. Säännöissä joustaminen on kuitenkin ristiriitaista syntyneiden käytäntöjen ja vakiintuneiden tapojen ja vastuualueiden välillä. Uudenlaisia käytäntöjä ja prosesseja tulisi luoda, sillä ne mahdollistavat tiedonkulun ja tiedon käyttämisen käytännön työssä.

Tiedonkulku ja salassapito koettiin jokaisella sektorilla hieman hankalana asiana, siitäkin huolimatta, että se on osa jokapäiväistä työtä. Lainsäädäntö rajoittaa tiedonkulkua, mutta myös ohjaa sitä. Selkeät lainsäädännön ohjaamat pelisäännöt helpottaisivat haastavia ylläsektorisen yhteistyön tilanteita. Myös yhteistyölomakkeen uudelleen käyttöönotto selkeyttäisi tiedonkulkua.

### 5.2.2 Työnjaolliset vastuut

Aineistossa työnjaolliset vastuut näyttivät jakaantuvan työntekijän ammatilliseen vastuuseen sekä kollektiiviseen vastuuseen. Saman jaottelun on myös Isoherranen (2012, 115–120) tehnyt kehitellessään viittä organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoriaa. Työntekijän ammatillinen vastuu näyttäytyi muun muassa hänen omana aktiivisuutenaan.

*”Mä oon itse ainakin vähän semmonen, että mä ujutan itseäni vähän ehkä liikaakin kaikenlaisiin palavereihin, jotka liittyy siihen. Asiakkaan kautta yritän saada sitä, että siellä olisi se kokonainen verkosto mukana. Taas mä sitä puhunut, kun itse on aktiivinen, niin sieltähän se lähtee.”*

*"No aika paljon se lähtee itsestään se, että minkälaisen työskentelytavan ottaa ja, että kuinka sen asian kokee tärkeäksi."*

Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden haastateltavat kokevat, että usein juuri heiltä odotetaan asioiden toimeenpanoa. Samalla he myös pohtivat sitä, että ovatko he kenties itse sen maineen luoneet. Arja Jokinen (2008, 110, 120, 126) onkin todennut, että sosiaalityöntekijä on viranomainen ja valta on olennaisesti läsnä sosiaalityössä. Tämä tuo työhön sekä kontrollin että vallankäytön. Sosiaalityö omaa mandaatin erilaisten resurssien jakamiseen sekä myös oikeuksia ja velvollisuuksia kontrollin käyttöön. Kontrolli voi liittyä niin asiakkaan henkilökohtaiseen elämään kuin johtaa tarvittaessa jopa pakkotoimiin. Aineistossa valta, sellaisena kuin se kirjallisuudessa on esitetty, näkyi kohtuullisen heikosti. Valtaan liittyvät pohdinnat liittyivät lähinnä tiedonkulun rajaamiseen sekä yhteistyön käynnistämiseen.

*"Joskus on joutunut olemaan aika tiukkanakin monessa kohtaa, että tämä asia ei meille kuulu ja te selvitätte sen ensin siellä omassa tahossanne ja viette sen asian eteenpäin siellä ennen kuin se meille tulee." (H3)*

Kollektiivinen vastuu ilmeni aineistossa muun muassa pohdintana yhteistyölomakkeen käytön yhteydessä. Lomakkeen käytöstä oltiin sovittu siten, että se taho joka tuo lapsen asiat moniammatilliseen tiimiin, vastaa lomakkeen laadinnasta ja ottaa myös vastuun asioiden hoitamisesta. Mari Kontio (2013, 143) on tutkimuksessaan havainnut, että esittelyvastuussa oleva ja muut ryhmän jäsenet, joilla on tarvittavaa osaamista, vaikuttavat merkittävästi kokouksen eteenpäin viemiseen. Tämä tukee aikaisempia tutkimustuloksia kognitiivisesti keskeisten ryhmän jäsenten päätöksenteon vaikuttamismahdollisuuksista. Nämä henkilöt huolehtivat keskustelun etenemisestä ja osallistuvat aktiivisimmin keskusteluun.

*"Tehtäis tiiviisti ja sitä moniammatillista yhteistyötä, koska se olisi asiakkaan etu, että välttyttäisiin siltä päällekkäiseltä työltä ja sitten niin kun, ettei tulisi sitä, että tää ei kuulu meille vaan tää kuuluu teille." (H4)*

Vastuiden jakaantuminen hajaannuttaa myös vastuun ja tällöin voi syntyä tilanne, että kokonaisuudesta ei vastaa kukaan. Kati Rantala onkin esittänyt epäilyn, että tämä saattaa mahdollistaa viranomaisten vastuun pakoilun. (Rantala 2006, 220–222.) Tässä tutkimuksessa ei tullut kuitenkaan tällaista ilmiötä esille. Työnjaolliset vastuut näyttivät jakaantuvan työntekijöiden ammatilliseen vastuuseen sekä ryhmän kollektiiviseen vastuuseen. Vastuuseen ja sosiaalityöhön liittyy olennaisena osana myös valta, joka kuitenkin näyttäytyi aineistossa melko heikosti. Suoranaisesti vallan termiä ei esiintynyt aineistossa. Tulkitsin niin, että

ryhmässä jakaantuva valta perustuu pikemminkin jäsenten tietoon ja osaamiseen kuin nimikkeisiin. Toisaalta yhteistyössä näyttäytyi jonkin verran vallan näkökulma. Toisilla jäsenillä saattaa olla toisia enemmän valtaa määritellä yhteisiä merkityksiä ja ohjata esimerkiksi tiimin päätöksentekoa.

### 5.2.3 Tilakysymys

Tilakysymys herätti jokaisella haastateltavalla ajatuksia, joskin ne olivat jonkin verran ristiriidassa keskenään. Osa haastateltavista toivoi yhteisiä toimitiloja perustellen niiden tarvetta ja hyötyä. He näkivät, että yhteisten asioiden hoito olisi joustavampaa ja nopeampaa. Kaksi sektoria toimii jo samassa rakennuksessa, mutta he eivät kokeneet asialla olevan niinkään suurta merkitystä. Heidän mielestään työtilojen läheisyys oli hyvä asia ja yhteistyökumppaneihin myös suhtautuu eri tavalla, kun he ovat tulleet tutuksi. Haastateltavat näkivät myös asiakasnäkökulmasta yhteisen perhekeskuksen positiivisena asiana. Tällöin asiakkaat voisivat hoitaa useita perheitä koskevia asioita samassa paikassa ja mahdollisesti samalla kerralla. Perhekeskuksessa asiointi vähentäisi myös leimautumisen riskiä, koska sinne olisi sijoittunut monenlaisia palveluita.

*”Toivoisin, että saisimme sellaisen oman perhekeskuksen, että me saatais semmonen fyysinen tila, missä me oltais samassa.” (H4)*

*”Tältä perhekeskukselta odotan nimenomaan sitä, että me ollaan kaikkien lapsiperheiden työntekijöitä ja siihen sen rakenne tulisi. Nyt perhetyöntekijät ovat vieraita ja perhetyö on vierasta eikä meillä tiedetä, miten sinne ohjataan.” (H5)*

Roos ja Mönkkönen (2015, 48–50) toteavat, että monitoimitiloilla tavoitellaan nykyisin uudenlaista yhteisöllisyyttä. Tilojen rakenteellinen muutos voi olla sosiaalipsykologisesti perusteltua, jos se madaltaa kynnystä eri hallinto- ja ammattikuntien välille sekä parantaa asiakkaiden saamaa palvelua ja jopa edistää työn tuottavuutta. Monitoimitiloilla voidaan siis muuttaa työn layoutia. Onnistuminen ei ole varmaa, sillä suhteiden logiikka on epäloogista, eikä yhteistyösuhteita synny luontevasti uusissakaan tiloissa. Toisinaan on kuitenkin koettu onnistuneita kohtaamisia tiloissa, jotka ikään kuin pakottavat eri alojen asiantuntijat sopeutumaan yhteisiin työtiloihin. Myös Frost ja Robinson (2007, 190) ovat havainneet, että yhteiset tilat mahdollistavat eri ammattiryhmien välisiä käytäväkeskusteluja.

Åhman (2012, 204) ottaa kantaa työskentelytiloihin ajattelun näkökulmasta. Hänen mukaansa tila on ajattelua edistävä tai estävä tekijä. Onkin todettu, että työn tuottavuus nousee, kun ihminen saa itse määritellä työtilansa ilmeen. Avokonttori ei häiriöineen ole aivoille paras tila. Erilaiset tilat edistävät erilaista ajattelua. Esteettisesti inspiroiva työpaikka vaikuttaa ihmisiin samalla tavoin kuin taide. Se edistää luovuutta.

Aineistosta löytyi useita huomioita työskentelytiloista. Lähinnä ne liittyivät perheiden kanssa työskentelevien sektoreiden yhteiseen tilaan. Haastateltavat toivat esiin monia positiivisia puolia niin työntekijä- kuin asiakasnäkökulmastakin. Yhteistyö olisi joustavampaa, nopeampaa ja tehokkaampaa, koska yhteistyökumppani olisi lähellä, jolloin välttyttäisiin mahdollisesti useilta yhteydenottoyrityksiltä. Myös asiakkaalle olisi hyödyllistä löytää kaikki palvelut samasta rakennuksesta. Tämä nopeuttaisi heidän asiointiaan sekä vähentäisi leimautumisen riskiä.

#### 5.2.4 Työnjärjestelyt

Yhtenä merkittävimmistä yhteistyötä estävistä tekijöistä esiintyi ajanpuute ja muuten kuormittunut työtilanne. Vaikuttaa siltä, että yhteinen aika on muuttumassa yhdeksi työelämän isoimmaksi paradoksiksi. Ihmisillä on tällä hetkellä suurempi tarve yhteiselle ajalle kuin aikaisemmin, mutta sitä ei kuitenkaan tunnu löytyvän.

Toisinaan voi olla kysymys vain siitä, että muita yhteistyökumppaneita ei vain huomata kutsua tapaamiseen. Näissäkin tapauksissa on hyvin todennäköistä, että kiireessä ei ehditä suunnitella tapaamisia niin huolellisesti kuin olisi tarpeen. Aikataulujen yhteensovittaminen oli joskus hankalaa ja tällöin jouduttiinkin luopumaan yhteistyötapaamisista. Näissä tilanteissa työntekijä laittoi etusijalle asiakkaan asioiden nopeamman käsittelyn ja etenemisen. Täsmällisempää suunnitelmallisuutta kaivattiin arjen työhön, jolloin aikatauluihin olisi mahdollista sovittaa paremmin yllättäviä yhteistyötä vaativia tapaamisia.

Marina Lalayants (2013, 265) on todennut, että monet resurssitekijät haastavat yhteistyötä. Hänen mukaansa useat hänen haastattelemistaan henkilöistä halusi osallistua yhteistyöhön, mutta hallinnon tuen puuttuminen esti heitä osallistumasta. Tämän lisäksi todettiin, että

riittämättömät resurssit, kuten ajanpuute, suuri työmäärä, kirjaamisen haasteet, epäsäännölliset työajat, alhainen työtyytyväisyys, ristiriitaiset aikataulut ja jossakin tapauksissa epätydyttävät työtilat estivät yhteistyöhön osallistumista.

*"Kiire on ehkä vain se ykkösasia ja tämmöset aikataululliset ongelmat löydetään, joita helposti tulee, jotta löydetään niitä yhteisiä aikoja ja se sitten saattaa välillä viivästyttää sitä prosessia, että kun halutaan nopeesti asioita eteenpäin."* (H1)

*"Se suunnittelu ja suunnitelmallisuus."* (H4)

Aineistossa esiintyneisiin työn järjestelyihin liittyy Isoherrasen (2012, 101, 133) kaksi organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoriaa. Organisaation rakenne ja rajat voidaan kokea ongelmallisena. Näkisinkin, että ehkä enemmän on kyse tässä tutkimuksessa organisaation rakenteesta ja johtamisen kulttuurista (vrt. Blakey 2014, 496). Ylisektorinen yhteistyö on vaikeaa perinteisessä linjaorganisaatiossa ja sen koetaankin usein estävän todellisen tiimityön. Ohjeet tulevat linjaorganisaatiossa hyvin usein ylhäältä alas ja saattavat olla hyvinkin etäällä arjen todellisuudesta. Muutosideoiden tulisi lähteä myös alhaalta ylöspäin. Hyviä ideoita saatetaan esittää, mutta ne jäävät pelkiksi julkilausumiksi.

*"Keskustelukulttuuri on, mutta johonkin se pysähtyy. Tahtotila on, mutta se ei etene."* (H5)

Mikään yksittäinen tekijä, millään sektorilla ei ratkaise työntekijöiden kuormittumista. Organisaation rakenteen ja vastuiden selkeyttäminen voisi osittain ratkaista kuormittunutta tilannetta. Myös rekrytoinnin onnistuminen on merkittävä tekijä. Aina ei ole helppoa löytää tekijöitä avoimiin virkoihin ja toisinaan eri sektorit joutuvatkin selviytymään tilanteessa, jossa työntekijävajaus näkyy viroissa olevien työntekijöiden kuormittumisena. Erityisesti rakenteiden muuttaminen koetaan vaativana tehtävänä. Organisaatiokulttuurin historiallinen taakka on osoittautunut keskeiseksi esteeksi muutostyössä. On olemassa näkymätön, mutta vahva muuri. Myös hallinnollinen erillisyyks on koettu vaikeuttavan moniammatillista yhteistyötä. Johtamisen ongelma liittyy tähän, sillä linjaorganisaatiossa eri linjajohdon alaisena työskentelevät ammattilaiset ovat etäällä toisistaan. Tässä yhteydessä myös työtilojen läheisyys liitetään yhteistyön mahdollistumiseen.

Toisena Isoherrasen (2012, 144) muutoshaasteiden kategoriana näkisin työnjärjestelyihin liittyvän moniammatillisen yhteistyön oppimisen ja yhteisen tiedonmuodostuksen taidon. Toimivan yhteistyön merkitys tietynlaisena asiantuntijoiden turvaverkkona on havaittu Isoherrasen tutkimuksessa. Kun ryhmän toiminta on kehittynyt yhteisvastuulliseksi ja luottamukselliseksi, niin silloin voidaan huomauttaa avoimesti myös toisten asiantuntijoiden virheistä tai unohduksista. Yhteistyö auttaa vaikeiden eettisten ratkaisujen ja päätösten jakamisessa. Onnistunut ryhmä voidaan kokea eräänlaisena nopeana työnohjauksena, jossa on mahdollisuus jakaa tunteita ja ajatuksiaan. Apua saadaan ja annetaan ja sitä on myös helppo pyytää hyvin toimivassa ryhmässä. Tämä on merkittävää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Yksi merkittävimmistä yhteistyötä estävistä tekijöistä oli ajanpuute sekä muuten kuormittunut työtilanne. Aikataulujen yhteensovittaminen oli toisinaan hankalaa ja tällöin jouduttiinkin tilanteisiin, joissa täytyi valita mikä on asiakkaan näkökulmasta tärkeintä. Näissä tilanteissa työntekijä laittoi etusijalle asiakkaan asioiden nopeamman käsittelyn ja etenemisen. Tasmällisempää suunnitelmallisuutta kaivattiin arjen työhön, jolloin aikatauluihin olisi mahdollista sovittaa paremmin yllättäviä yhteistyötä vaativia tapaamisia. Mikään yksittäinen tekijä ei kuitenkaan ratkaise työntekijöiden kuormittumista. Organisaation rakenteen ja vastuiden selkeyttäminen voisi osittain ratkaista kuormittunutta tilannetta. Myös rekrytoinnin onnistuminen on merkittävä tekijä. Työntekijävajaus näkyy viroissa olevien työntekijöiden kuormittumisena.

### 5.3 Ylisektorien yhteistyön kehittämismalli

Isoherranen (2012, 5, 149) on luonut teoreettisen mallin, joka kuvaa moniammatillisen kehittämisen vaatimuksia ja edellytyksiä sosiaali- ja terveysalalla. Malli tarjoaa melko laajan yhtenäisen viitekehyksen moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen. Kehittämismalli pohjautuu kolmeen tasoon. Ensimmäiseen tasoon liittyvät esiedellytykset ja edellytykset, jotka luovan pohjan muutostyölle. Muutosprosessi muodostaa toisen tason ja kolmanteen tasoon liittyvät yksilötasoiset haasteet.

Yhteiskuntapoliittiset ja koulutuspoliittiset päätökset ovat esiedellytys muutokselle. Lainsäädäntö säätelee ammattilaisten koulutusta ja toimintaa, samoin kuin sosiaali- ja terveyspal-

veluiden tuottamista. Poliittiset päätökset mahdollistavat ja hyväksyvät muutokset toiminnallaan ja tarvittaessa lainsäädännöllä. Makrotaso ohjaa siis esiedellytyksiä. Varsinaiset edellytykset muutokselle löytyvät organisaatiosta, professioista ja koulutuksesta. Yhteinen näkemys muutoksen tarpeellisuudesta tarvitaan organisaation tasolla. Että yhteinen näkemys saavuttaisiin, tarvitaan siihen mahdollisesti koulutusta. Tämän lisäksi tarvitaan myös julkisanottua yhteistä tavoitetta siitä, että asiakaslähtöistä moniammatillista yhteistyötä halutaan kehittää. Rohkeus uudistaa rakenteita ja toimintatapoja edesauttaa muutostyössä. Kaikilla organisaation tasoilla tulisi olla moniammatillisen johtajuuden taitoja. (Emt., 150–151.)

*”Kyllähän mä sanon, mutta kun ei se johda mihinkään.” (H5)*

Koulutuksella on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuurin muutoksessa. Koulutus tarjoaa tarvittavien käsitteiden ja uusien merkityksien ymmärrystä. Elleivät kaikki toimijat ymmärrä uuden viitekehyksen merkitystä, roolirajojen ylitykset voidaan kokea valtataisteluna. Yksi Isoherrasen (2012, 110, 151) organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategorioista liittyykin rooleihin ja roolirajojen ylityksiin. Rajojen ylityksiä toteutetaan monin eri tavoin ja ne ovatkin erityisen herkkää aluetta. Moniammatillisuuskoulutus ja ohjaus muodostavat välttämättömän pohjan niin peruskoulutuksessa kuin perehdytyksessäkin. Koulutus lisää ymmärrystä reflektiivisen arvioinnin merkityksestä silloin kun ratkotaan vaikeita ja monimutkaisia ongelmia. Muutosta ei koeta enää uhkana, kun sen tavoite on ymmärretty.

Kun muutosprosessia aletaan toteuttaa, uudet toimintatavat tulisi viedä arjen toimintaan. Muutoksen ytimen muodostavat joustavasti rakentuneet, kulloiseenkin tarpeeseen ja ympäristöön soveltuvat tiimit. Toiminnan pohjana ovat asiakkaan tarpeet. Tämä edellyttää roolien ja vastuiden uudelleen määrittelyä siten, että toiminnasta rakentuisi joustava ja asiakkaan tarpeet huomioiva. Yhteistyötä tulisi arvioida ja kehittää jatkuvasti. Tiimien tulisi omata riittävästi valtaa tavoitteena muodostaa omat toimintatapa. Vertikaalinen johtajuus ohjaa muutosprosessia ja kytkee tiimin muuhun organisaatioon ja tiimissä puolestaan tarvitaan horisontaalista johtajuutta. Moniammatillisen johtajuuden taidot ovat toiminnan ytimessä. (Emt., 151.)

Kehittämismalliin liittyvät keskeisesti myös moniammatillisen tiimin jäsenten taidot ja valmiudet. Systeemisestä näkökulmasta moniammatillisen yhteistyön ydinsysteemi on tiimi. Isoherranen (2012, 152) nostaa esiin tiimin jäsenten keskeisiä taitovaatimuksia ja valmiuksia.



Jäsenillä tulisi olla reflektiivistä arvioinnin taitoa, jolloin hän tunnistaa ongelmien ratkaisuisissa moninäkökulmaisuuden merkityksen. Päätöksenteossa täytyy osata esittää mielipiteensä, perustella ja kuunnella erilaisia näkökulmia. Onnistuneessa yhteistyössä tarvitaan taitavan keskustelun ja dialogin taitoja sekä valmiutta jaettuun johtajuuteen. Kuka tahansa tiimin jäsen voi ottaa sovitusti tiimin johtajuuden. Näiden lisäksi valmius joustavuuteen rooleissa edesauttaa asiakaslähtöisessä ja kaikkia hyödyntävässä työskentelyssä.

Näkinsin, että näiden kolmen sektorin välisen yhteistyön kulmakivenä olisi käytännön työskentelyn selkeyttäminen. Yhteistyötä tehdään ja halu siihen on olemassa, mutta pelisäännöt luomalla yhteistyötä olisi mahdollista tehdä tehokkaammin ja laadukkaammin. Jo muutamilla konkreettisilla sektorin omalla että niiden välisillä sopimuksilla päästäisiin matkaan. Ensin näkin sektorien tulisi pitää yhteystietonsa ajan tasalla, jolloin yhteistyökumppaneilla ei olisi epätietoisuutta keneen ottaa tarvittaessa yhteyttä. Koska tuki kootaan asiakkaan ympärille, niin tiimin kokoonpano vaihtuu lähes joka kerta. Tästäkin syystä yhteistyön rakenne tulee kehittää sellaiseksi, että se takaa toiminnan jatkumisen, vaikka tiimin jäsenet vaihtuvat.

Jokaisen ammattilaisen tulisi rakentaa ajankäyttöään siten, että kalenteri mahdollistaisi yllättäenkin tulevia yhteistyötapaamisia. Lapsiperheiden sosiaalityöllä ja perheneuvolalla on jo jonkin verran säännöllisiä tapaamisia, joten näkinsin yhtenä mahdollisuutena myös muiden sektoreiden säännöllisten tapaamisten sopimiset. Kun kaikilla kumppaneilla on tiedossa ajankohta, niin silloin se voisi ikään kuin ruokkia sitä, että kukin yhteistyökumppani keräisi yhteen käsiteltävät asiat. Hän voi varmasti tietää, että milloin asiat käsitellään moniammatillisessa tiimissä. Luonnollisesti kaikkein akuuteimpia tilanteita tämä järjestely ei auta. Arjen kiireeseen ja muuhun työn kuormittavuuteen näkinsin organisaation johdolta löytyvän vastauksia. Esimiehillä on käytössään järjestelmästä saatava data, josta voidaan tehdä jonkin verran johtopäätöksiä jokaisen työntekijän työtilanteesta. Tosin täysin aukoton sekään ei ole. Asiakastapaukset saattavat olla hyvinkin toisistaan poikkeavia. Ehkä työntekijöiden rooleja selkeyttämällä ja toisaalta työtä joustavasti ja järkipäisesti jakamalla voitaisiin työn kuormitusta kunkin työntekijän kohdalla helpottaa.

Säännöllisillä tapaamisilla parannettaisiin varmasti sektoreiden välistä tiedonkulkua, jonka problematiikkaan liittyy myös salassapitokäytännöt. Voisi olla hyvinkin tarpeellista järjestää kaikille sektoreille koulutus, jossa käsiteltäisiin salassapitoa, vaitiolovelvollisuutta sekä salassa pidettävien tietojen luovuttamista. Jokainen ammattilainen tietää hyvin oman alansa

lainsäädännön, mutta epätietoisuutta on todennäköisesti siinä, miten lainsäädäntöä toteutetaan moniammatillisessa yhteistyössä. Aineistossa tuli ilmi myös työntekijöiden toive saada uudelleen käyttöön yhteistyölomake. Se toisi tarvittavat tiedon asiakkaan luvalla moniammatillisen tiimin tietoisuuteen. Näin myös asiakas tietää, että missä hänen asioitaan käsitellään ja ketä silloin on paikalla. Tällöin asiakkaalle myös konkretisoituu prosessi, miten häntä koskevat asiat etenevät ja myös hänen mahdollisuutensa osallistua moniammatillisiin tapaamisiin. Aineistossa todettiin myös työntekijöiden toive siitä, että hekin tietäisivät, missä vaiheessa esimerkiksi heidän laatima lastensuojeluilmoitus kulloinkin menee. Tiedonkulku on tässäkin prosessissa hyvin keskeistä, jolle olisi syytä saada toimiva käytäntö.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tarkastelin tässä tutkimuksessa lapsiperheiden sosiaalipalveluiden, perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen välistä ylisektorista yhteistyötä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaiseksi haastateltavat kokevat lapsiperheiden sosiaalipalveluiden, perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen ylisektorisen yhteistyön sekä mitkä tekijät haastateltavien mielestä määrittävät ylisektorista yhteistyötä ja millaisia kehittämistarpeita he näkevät yhteistyössä olevan.

Ylisektoriseen yhteistyöhön liitetään useita määritelmiä. Samanaikaisesti voidaan käyttää moniammatillisuuden, monitoimialaisuuden, poikkihallinnollisuuden käsitteitä ja näin moniammatillisen yhteistyön käsite onkin varsin epämääräinen. Ylisektorisen yhteistyön voidaan ajatella toimivan eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä kuvaamaan sosiaali- ja terveystalalla toteutuvaa moniammatillista yhteistyötä. Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt pääasiassa termiä monialainen yhteistyö, ellen ole halunnut erityisesti korostaa työskentelyn rakennetta, ylisektorista yhteistyötä.

Tarkastelin ylisektorisesta yhteistyötä systeemisyyden viitekehyksessä, jonka myös useat tutkijat ovat todenneet soveltuvan tutkimuksen kohteena olevaan työskentelymalliin. Systeemisessä ajattelussa ihminen on toiminnan keskiössä ja tavoitteena on holistinen ratkaisu hänen ongelmaansa. Tyypillistä on myös organisaation kaksisuuntainen ja monitieteinen vuorovaikutus, jolloin kommunikaatio toimii niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Systeemisesti ajatellen yhteistyötä tarkastellaan sen omassa kontekstissa, jolloin huomio kiinnittyy yhteyksiin ja hallinnon alojen suhteisiin, eikä niinkään yksilöihin. Koska organisaatio toimii hyvin tiiviissä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, tukee systeemiteoria parhaiten myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentumista.

Aineiston analyysi ei perustu kokonaan Kaarina Isoherrasen (2012) organisaatiokuluttuurin muutoshaasteiden kategoriamallin pohjalle, sillä halusin saada näkyviin fenomenologisen perinteen mukaisesti ylisektorisen yhteistyön kokemuksen ja merkityksen. Tässä tutkimuksessa teorian tehtävä on tukea analyysiä ja saatuja tuloksia, jolloin tutkimustulokset käyvät vuoropuhelua teorian ja aikaisemman tutkimuksen kanssa. Kaikki Isoherrasen muutoshaasteiden kategoriat löytyvät kuitenkin analyysistä, painotukset vain hieman vaihtelivat.

## 6.1 Keskeiset tulokset ja merkitykset

Analyysiprosessin tuloksena ylisektorista yhteistyötä määrittäviksi tekijöiksi muodostui kaksi pääluokkaa: ylisektorien yhteistyön kokemus sekä ylisektorista yhteistyötä estävät ja mahdollistavat tekijät. Ylisektorisen yhteistyön kokemukseen liittyivät kontaktihenkilön tunteminen, yhteistyökumppanin työn ja sektorin tunteminen sekä merkitykset. Tarkastelin samassa alaluvussa myös ylisektorisen yhteistyön merkitykset, koska ne liittyvät kiinteästi ihmisen kokemukseen. Fenomenologisen perinteen mukaisesti kokemuksia olisi ollut väärin pitää erillään, koska ne ovat usein kietoutuneena kielellisesti toisiinsa, niin sanottuina merkityshentyminä (Virtanen 2006, 177). Ylisektorista yhteistyötä estäviin ja mahdollistaviin tekijöihin kuuluivat tiedonkulku ja salassapito, työnjaolliset vastuut, tilakysymykset sekä työnjärjestelyt. Näiden lisäksi kuvaan analyysin pohjalta Kaarina Isoherrasen (2012) moniammatillisen yhteistyön kehittämismalliin.

*Ylisektorisen yhteistyön kokemuksen* yhtenä merkittävämpänä tekijänä näyttäytyi yhteistyökumppanin tunteminen. Tämä ilmeni jokaisella sektorilla. Yksi Isoherrasen (2012, 122–130) organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoria onkin yhteisen tiedon luominen, johon hän liittää erilaiset tapaamisfoorumeita, kirjaamisen, epäviralliset keskustelut sekä kommunikation. Säännöllisten tapaamisten kautta toisten organisaatioiden ihmiset tulevat luontaisesti tutuiksi ja vaikka moniammatillisen yhteistyön ryhmä toisinaan vaihtuukin, ongelma ei ole tällöin niin merkittävä, kun on olemassa perustieto toisen organisaation henkilöistä.

Aineistosta välittyi myös kiire ja kuormittunut työtilanne yhteistyön esteenä. Tästä seurasi jonkin verran riittämättömyyden tunnetta sekä pohdintaa henkilöstöresurssien vajeesta. Henkilöstöjohtamisen tulisi kytkeytyä kuntastrategiaan, jolloin myös konkreettiset käytänteet tulisivat näkyviksi (Viitala & Hakonen & Arpiainen 2017). Aineiston mukaan työntekijät kaipaavat eri sektoreiden näkyvyyttä. Arjen kiireessä he eivät aina huomanneet, miten eri sektorit voisivat olla mukana moniammatillisessa yhteistyössä. Tulensalo (2016, 11) onkin todennut selvityksessään yhteistyön lisäävän oman työn sekä yhteistyön näkyvyyttä. Näkyvyyden parantaminen auttaisi myös asiakkaita hakeutumaan suoraan oikean palvelun piiriin.

*Ylisektorista yhteistyötä estäviksi ja mahdollistaviksi tekijöiksi* muodostui neljä kokonaisuutta. Tiedonkulku ja salassapito koettiin jokaisella sektorilla hieman hankalana asiana, siitäkin huolimatta, että se on osa jokapäiväistä työtä. Lainsäädäntö rajoittaa tiedonkulkua,

mutta myös ohjaa sitä. Myös Parkkarin, Soikkelin ja Siiran (2001, 12–13) mukaan yhteistyön vaikeudet eivät rajaudu vain pelkkään tiedon puutteeseen, vaan salassapitosäännökset ovat osoittautuneet ongelmallisiksi moniammatillisessa yhteistyössä. Suomessa viranomaisten toimivalta perustuu hyvin pitkälti sektoriperiaatteelle, jolloin jokainen viranomainen tekee itsenäisesti omaa tehtäväänsä. Tällöin useat virkamiehet saattavat samanaikaisesti hoitaa viranomaiselle kuuluvaa tehtävää ehkä jopa toisistaan tietämättä. Selkeät lainsäädäntöön perustuvat pelisäännöt helpottaisivat haastavia ylisektorisen yhteistyön tilanteita. Myös yhteistyölomakkeen uudelleen käyttöönotto selkeyttäisi tiedonkulkua.

Työnjaolliset vastuut näyttivät jakaantuvan työntekijöiden ammatilliseen vastuuseen sekä ryhmän kollektiiviseen vastuuseen. Saman jaottelun on myös Isoherranen (2012, 115–120) tehnyt kehitellessään viittä organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoriaa. Vastuuseen ja sosiaalityöhön liittyy olennaisena osana myös valta, joka kuitenkin näyttäytyi aineistossa melko heikosti. Suoranaisesti vallan termiä ei esiintynyt aineistossa. Tulkitsin niin, että ryhmässä jakaantuva valta perustuu pikemminkin jäsenten tietoon ja osaamiseen kuin nimikkeisiin. Toisaalta yhteistyössä näyttäytyi jonkin verran vallan näkökulma. Toisilla jäsenillä saattaa olla toisia enemmän valtaa määritellä yhteisiä merkityksiä ja ohjata esimerkiksi tiimin päätöksentekoa.

Aineistosta löytyi useita huomioita työskentelytiloista. Lähinnä ne liittyivät perheiden kanssa työskentelevien sektoreiden yhteiseen rakennukseen. Haastateltavat toivat esiin monia positiivisia puolia niin työntekijä- kuin asiakasnäkökulmastakin. Yhteistyö olisi joustavampaa, nopeampaa ja tehokkaampaa, koska yhteistyökumppani olisi lähellä, jolloin välttyttäisiin mahdollisesti useilta yhteydenottoyrityksiltä. Frost ja Robinson (2007, 190) ovat havainneet, että yhteiset tilat mahdollistavat myös eri ammattikuntien välisiä käytäväkeskusteluja. Myös asiakkaalle olisi hyödyllistä löytää kaikki palvelut samasta rakennuksesta. Tämä nopeuttaisi heidän asiointiaan sekä vähentäisi leimautumisen mahdollisuutta.

Yksi merkittävimmistä yhteistyötä estävistä tekijöistä oli ajanpuute sekä muuten kuormittunut työtilanne. Analyysissä esiintyi myös aikataulujen yhteensovittamisen hankaluutta. Tasmällisempää suunnitelmallisuutta kaivattiin arjen työhön, jolloin aikatauluihin olisi mahdollista sovittaa paremmin yllättäviä yhteistyötä vaativia tapaamisia. Mikään yksittäinen tekijä ei kuitenkaan ratkaise työntekijöiden kuormittumista. Organisaation rakenteen ja vastuiden

selkeyttäminen voisi osittain ratkaista kuormittunutta tilannetta. Myös rekrytoinnin onnistuminen on merkittävä tekijä. Työntekijävajaus näkyy viroissa olevien työntekijöiden kuormittumisena. Aineistossa esiintyneisiin työn järjestelyihin liittyy Isoherrasen (2012, 101, 133) kaksi organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategoriaa. Organisaation rakenne ja rajat voidaan kokea ongelmallisena. Näkisinkin, että ehkä enemmän on kyse tässä tutkimuksessa organisaation rakenteesta ja johtamisen kulttuurista (vrt. Blakey 2014, 496). Toisena Isoherrasen (2012, 144) muutoshaasteiden kategoriana näkisin työnjärjestelyihin liittyvän moniammatillisen yhteistyön oppimisen ja yhteisen tiedonmuodostuksen taidon. Yhteistyö auttaa vaikeiden eettisten ratkaisujen ja päätösten jakamisessa. Onnistunut ryhmä voidaan kokea eräänlaisena nopeana työnohjauksena, jossa on mahdollisuus jakaa tunteita ja ajatuksiaan. Tämä on merkittävää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

*Ylisektorisen yhteistyön merkityksistä* voidaan niiden todeta olevan yllättävänkin moninaisia ja toisaalta eri sektoreita yhdistäviäkin, muun muassa yhteistyötä toivottiin jokaisella sektorilla lisää. Yhteistyö koettiin positiiviseksi ja se merkitsi työntekijöille mielekästä työskentelyotetta sekä sitä, että heihin pääsääntöisesti luotetaan. Tämä puolestaan lisää työhyvinvointia ja tuottavuutta (Uusikaiku 2019). Positiivisuus merkitsi myös ymmärrystä toisen työstä ja kuormittavista tilanteista. Säännölliset tapaamiset rakentavat sektoreiden välille entistä strukturoidumpaa yhteistyötä.

Ainoastaan perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen välisessä yhteistyössä tuli esiin eri hallinnon alat ja ylisektorisuus. Näiden sektorien välisessä yhteistyössä työskentely näyttäytyi vierauden kokemuksena ja käytännössä se merkitsi sitä, että yhteydenotto toiseen sektoriin ei ollut kovin luontevaa. Esteeksi sitä ei voida kuitenkaan tulkita. Jalkautuminen toisen sektorille merkitsisi perusteellisempaa perehtymistä lapsen tilanteeseen, jolloin yhteinen näkemys perustuisi enemmän lapsen todelliseen tilanteeseen eikä vain yksittäisiin tapaamisiin. Pääsääntöisesti aineistossa esiintyi melko vahvaa sektoreiden välistä luottamusta.

Yhteistyön merkitys korostui myös ajanhallinnassa. Yhteisiä tapaamisia järjestämällä tehostuu työntekijöiden ajankäyttö ja näin resurssia vapautuu muille perheille. Ylisektorisen yhteistyön koettiin laajentavan osaamista ja oppimisen tunne merkitsee puolestaan tuottavuutta ja hyvinvointia. Onnistunut ryhmä voidaan kokea myös eräänlaisena nopeana työnohjauksena, jossa on mahdollisuus jakaa tunteita ja ajatuksiaan. Apua saadaan ja annetaan

ja sitä on myös helppo pyytää hyvin toimivassa ryhmässä. Tämä on merkittävää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Aineistosta löytyi jonkin verran pohdintaa myös asiakasnäkökulmasta. Moniammatillisesti olisi hyödyllistä tavata kaikki osapuolet samalla kertaa. Asiakas voisi hoitaa monta asiaansa samalla kertaa tavatessaan eri sektoreiden työntekijöitä. Näin myös asiakkaan viranomaisia kohtaan tuntema jännite saattaisi hälvetä, koska tilanteessa on mukana todennäköisesti myös asiakkaalle se tutuimmaksi tullut viranomainen. Tämä merkitsee sitä, että asiakkaan on helpompaa ottaa yhteyttä viranomaistahoon ja asiakassuhteesta muodostuu helpommin luontevampi ja luottamuksellisempi. Asiakasnäkökulmasta voidaan tarkastella myös ennaltaehkäisevää työtä. Aineistossa esiintyi pohdintaa siitä, että mikäli huoli otettaisiin puheeksi riittävän ajoissa yhteistyökumppaneiden kanssa ja perhe saisi ajoissa tukea ja ohjausta, riittäisivät kevyemmät tukitoimet.

Aineistossa esiintyi muutamia käytännön asioita, jotka häiritsivät tai estivät ylisektorista yhteistyötä. Haasteita koettiin muun muassa yhteisissä menettelytavoissa ja prosesseissa. Kun yhteisille käytännöille on pelisäännöt, työskentely nopeutuu ja se saa strukturoidumman rakenteen. Myöskään tietosuojaan liittyviä kysymyksiä ei tarvitse erityisesti joka kerta yhteistyötä aloitettaessa pohtia, vaan silloin voidaan toimia turvallisesti ohjeistuksen mukaan.

Isoherranen (Isoherranen 2012, 5, 149–151) on luonut *teoreettisen mallin*, joka kuvaa moniammatillisen kehittämisen vaatimuksia ja edellytyksiä sosiaali- ja terveystalalla. Tässä tutkimuksessa painopiste on lähinnä edellytyksissä ja varsinaisessa muutosprosessissa. Koulutuksella on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuurin muutoksessa. Koulutus tarjoaa tarvittavien käsitteiden ja uusien merkityksien ymmärrystä. Kun muutosprosessia aletaan toteuttaa, uudet toimintatavat tulisi viedä arjen toimintaan. Muutoksen ytimen muodostavat joustavasti rakentuneet, kulloiseenkin tarpeeseen ja ympäristöön soveltuvat tiimit. Moniammatillisen johtajuuden taidot ovat toiminnan ytimessä. Kuka tahansa tiimin jäsen voi ottaa sovitusti tiimin johtajuuden. Kehittämismalliin liittyvät keskeisesti myös moniammatillisen tiimin jäsenten taidot ja valmiudet. Systemisestä näkökulmasta moniammatillisen yhteistyön ydinsysteemi on tiimi.

Isoherrasen teoreettisen mallin pohjalta näkisin, että näiden kolmen sektorin välisen yhteistyön kulmakivenä olisi käytännön työskentelyn selkeyttäminen. Yhteistyötä tehdään ja halu

siihen on olemassa, mutta luomalla pelisäännöt yhteistyötä olisi mahdollista tehdä tehokkaammin ja laadukkaammin. Jo muutamilla konkreettisilla oman sektorin että muiden sektorien välisillä sopimuksilla päästäisiin matkaan.

Jokaisen ammattilaisen tulisi rakentaa ajankäyttöään siten, että kalenteri mahdollistaisi yllättäenkin tulevia yhteistyötapaamisia. Lapsiperheiden sosiaalityöllä ja perheneuvolalla on jo jonkin verran säännöllisiä tapaamisia, joten näkisin yhtenä mahdollisuutena myös muiden sektoreiden säännöllisten tapaamisten sopimiset. Kun kaikilla kumppaneilla on tiedossa ajankohta, niin silloin se voisi ikään kuin ruokkia sitä, että kukin yhteistyökumppani keräisi yhteen käsiteltävät asiat. Arjen kiireeseen ja muuhun työn kuormittavuuteen näkisin organisaation johdolta löytyvän vastauksia.

Elleivät kaikki toimijat ymmärrä uuden moniammatillisen yhteistyön viitekehyksen merkitystä, roolirajojen ylitykset voidaan kokea valtataisteluna. Yksi Isoherrasen (2012, 110, 151) organisaatiokulttuurin muutoshaasteiden kategorioista liittyykin rooleihin ja roolirajojen ylityksiin. Rajojen ylityksiä toteutetaan monin eri tavoin ja ne ovatkin erityisen herkkää aluetta. Ehkä työntekijöiden rooleja selkeyttämällä ja toisaalta työtä joustavasti ja järkipäisesti jakamalla voitaisiin työn kuormitusta tasata.

Säännöllisillä tapaamisilla parannettaisiin sektoreiden välistä tiedonkulkua, jonka problematiikkaan liittyy myös salassapitokäytännöt. Näkisin, että voisi olla hyvinkin tarpeen järjestää kaikille sektoreille koulutus, jossa käsiteltäisiin salassapitoa, vaitiolovelvollisuutta sekä salassa pidettävien tietojen luovuttamista. Jokainen ammattilainen tietää melko hyvin oman alansa lainsäädännön, mutta epätietoisuus näyttäytyy siinä, miten lainsäädäntöä toteutetaan moniammatillisessa yhteistyössä. Aineistossa tuli ilmi myös työntekijöiden toive saada uudelleen käyttöön yhteistyölomake, jonka yhteydessä voitaisiin pohtia myös digitalisaation mahdollisuuksia, mutta toisaalta tulee tunnistaa myös sen riskit.

Pääsääntöisesti tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin samansuuntaisia verrattuna muun muassa Isoherrasen ja Pärnän tutkimustuloksiin. Ristiriitaisuuksia aiemmin löydettyihin tutkimustuloksiin ei tämän tutkimuksen tuloksien suhteen ole, ainoastaan painotukset vaihtelivat jonkin verran. Esimerkiksi vallan käsite, näyttäytyi aineistossa heikosti. Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että se on ollut vaikeasti analysoitavissa. Tällä tavalla analysoiden valta ei tullut esille, mutta silti ei voida sanoa, etteikö sitä olisi. Mielenkiintoista oli, että varsinainen



ylisektorisuus esiintyi aineistossa vain kerran, kahden sektorin välisessä yhteistyössä. Sen merkitys koettiin jonkin verran yhteistyötä haittaavana, mutta esteenä yhteistyölle sitä ei voida kuitenkaan tulkita. Pääsääntöisesti haastateltavat mielsivät ylisektorisen yhteistyön moniammattilaisena työskentelynä, jolloin varsinainen organisaatioiden rakenne ei ollut työskentelyssä keskeistä.

Analyysin perusteella määrittyi kaksi kokonaisuutta, joiden voidaan katsoa olevan yhteistyötä määrittäviä tekijöitä. Ensimmäinen kokonaisuus vastaa tutkimuskysymykseeni, miten haastateltavat kokivat lapsiperheiden sosiaalipalveluiden, perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen ylisektorisen yhteistyön. Kokemuksille oli tyypillistä positiivisuus ja tahto tehdä enemmän yhteistyötä. Toisaalta kokemuksissa esiintyi myös epätietoisuutta yhteistyökumppanista sekä toisen sektorin toiminnasta. Epätietoisuus yhteisestä asiakkaasta koettiin hankalana sekä kuormittunut työtilanne haastavana tekijänä. Toinen kokonaisuus vastaa myös tutkimuskysymykseeni, jossa määrittyvät yhteistyötä estävät ja mahdollistavat tekijät. Keskeisinä tekijöinä ilmeni tiedonkulku, salassapito, vastuut, tilakysymykset ja työnjärjestelyt. Näiden vastausten lisäksi aineistosta löytyi moninaisia kehittämistarpeita ja sen pohjalta laadittu ylisektorisen yhteistyön kehittämismalli kuvaa käytännön toimia mahdolliseen muutostyöskentelyyn.

## 6.2 Tutkimusprosessin analysointi ja eettisyys

Koin tutkimusprosessin pääosin varsin positiivisena. Iloitsen siitä, että olen joutunut oppimaan monia asioita, joihin en olisi perehtynyt koskaan ilman tämän tutkielman tekemistä. Toisinaan olen kokenut hetkiä, jolloin en ole juurikaan huomannut ajan kulumista, koska jokin mielenkiintoinen asia on vienyt yhä intensiivisemmin asian ytimeen. Tosin joskus se on vienyt myös harhapoluille, joilta on saattanut löytyä jokin muu ajatus, jota en ollut aikaisemmin osannut liittää tutkittavaan teemaan. Iloitsen myös näistä uusista reitityksistä. Oma mielenkiinto tutkimusaiheeseen lisäsi motivaatiota haastavina hetkinä. Työskennellessäni lapsiperheiden sosiaalipalveluissa sain kokea myös itse ylisektorisen yhteistyön ongelmat. Useasti mietin, että miten yhteistyö voitiin kokea niin hankalaksi. Nyt ymmärrän niitä lukuisia ongelmallisia tilanteita huomattavasti paremmin. Kyse ei ollut suinkaan tahdosta tehdä yhteistyötä vaan lähinnä muista käytännön asioista. Kiire sekä epätietoisuus yhteistyökumppaneista olivat merkittävimpiä selittäviä tekijöitä.

Ennen varsinaista analyysiä luin aineiston läpi useaan kertaan ja pyrin lukemisessa myös sulkeistamaan ennakkokäsityksiäni. En pysty varmana sanomaan, miten hyvin siinä onnistuin, mutta pyrin siihen kuitenkin parhaan taitoni mukaan. Koin teemahaastattelut erityisen positiivisina, vaikkakin haastavina. Minun tuli pystyä toteuttamaan haastelu mahdollisimman neutraalisti ja antaa haastateltavan puhua teemasta siten, kuin hän halusi. Haastattelut muistuttivat itseäni jälleen kerran kuuntelemisen merkityksestä. Haastatteluja ei toteutettu näin ollen mekaanisesti, vaan uusiakin keskustelupolkuja syntyi. Tulkintani mukaan tämä toi keskusteluun rentoutta ja luontevuutta. Haastateltavat olivat motivoituneita ja he olivat myös pohtineet asioita jo ennakkoon. Tästä jäi itselle tunne, että haastateltavat arvostivat teemahaastattelun hetkeä sekä tutkimuksellista otetta.

Koin ehkä kaikkein haastavimpana tutkimusprosessin vaiheena aineiston analysoinnin ja luokkien rakentumisen. Koska aineistoa oli niin runsaasti, jatkuva pohdinta siitä, mikä on oleellista, oli erityisen haastavaa. Toisinaan jokin sivulauseessa mainittu asia saattoikin olla koko asian ydin. Kokemus tutkimusprosessista kehkeytyi lopulta mielenkiintoiseksi. Etenin analyysivaiheen alussa aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa analysoin aineistoa teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tämä siitä syystä, että analyysissä löytyi teoreettisia yhteyksiä, jotka eivät perustuneet kuitenkaan suoraan teoriaan. Aikaisempi tieto ei testannut teoriaa, vaan analyysissä voitiin havaita yhteys aikaisempaan tutkimustietoon. Jotta analyysini toteutui fenomenologisen perinteen mukaisesti, en lähestynyt aineistoa haastattelurungon teemojen kautta, vaan halusin löytää vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) ovat muistuttaneet, että eettisyyden pohdinta on syytä aloittaa jo siitä pohdinnasta, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja mistä syystä tutkimukseen ryhdytään. Aiheeseen kohdistui oma henkilökohtainen mielenkiinto. Huomasin, että useat työntekijät olisivat halunneet tehdä yhteistyötä, mutta jostain syystä sitä ei toteutettu enempää. Halusin selvittää tekijät, jotka vaikuttavat ylisektorisen yhteistyön toteutumiseen tai mitkä tekijät sitä estävät.

Marjaana Soinisen (1995) mukaan haastateltavalla on oikeus anonymiteettiin ja oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa. Tästä syystä olen poistanut alaluvusta 5.1.3 Ylisektorisen yhteistyön merkitykset, haastateltavien tunnistetiedot H1-H6. Koska haastateltavia oli vain yhteensä kuusi, en halunnut, että tutkimuksessa heidät voitaisiin liittää johonkin tiettyyn sek-

toriin. Halusin olla myös aineiston tulkinnoissani mahdollisimman rehellinen. Koska fenomenologinen tutkimus etsii lähinnä merkityksiä, tulee niiden olla mahdollisimman riippumattomia tutkijasta (Perttula 1995). Tulkitseminen ei ollut aina helppoa, mutta toivottavasti olen siinä onnistunut. Jos jossain kohtaa tulkintani ei ole täysin onnistunut, kyseessä ei ole suinkaan tarkoituksellinen tulkinnan vääristely. Luotettavuuden arviointi onkin aina hankalaa erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimus ei täytä tiukan fenomenologisen tutkimuksen periaatteita aivan täysin, mutta huomioiden metodin rajoitukset, pystyin mielestäni analysoimaan aineiston fenomenologisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

Uljens (1991) korostaa, että fenomenologisessa tutkimusmetodissa ei ole absoluuttista totuutta mahdollista saavuttaa, koska sellaista ei ole. Tämän työn rajoituksena oli suhteellisen pieni haasteltavien määrä. Tästä syystä haastattelun tuloksia ei voida yleistää koskemaan yleisiä kokemuksia ylisektorisesta työskentelystä. Kuitenkin aikaisempiin tutkimuksiin (esim. Isoherranen 2012; Pärnä 2012) verrattaessa tulokset ovat monilta osin yhteneväiset.

### 6.3 Pohdinta lapsiperheiden sosiaalityön näkökulmasta

Tutkimus toteutettiin lapsiperheiden sosiaalipalveluiden näkökulmasta, tavoitteena on kuitenkin ollut eri sektoreiden yhdenvertainen kohtelu. Haastateltavat eivät hyödy välttämättä suoranaisesti tästä tutkimuksesta, mutta toivottavasti tämä lisäisi heidän ymmärrystä yhteistyöstä. Erityisesti toivon, että tätä tutkimusta voitaisiin hyödyntää ylisektorisen yhteistyön kehittämistyössä, jossa olisi mukana myös organisaatioiden johtoa ja tätä kautta hyöty koituisi myös tutkimukseen osallistuneille. Perusteet ylisektoriseen yhteistyöhön ovat tässä tutkimuksessa pääosin kuitenkin organisaation sisältä lähtöisin, mutta jo nyt tiedetään, että painetta kehittämistyöhön on tulevaisuudessa myös ulkopuolelta. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan perustutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan joko soveltaa tai käyttää kehitystyön tukena. Kehitystyön yhteiskunnallinen merkitys onkin viime aikoina olennaisesti lisääntynyt.

Useissa tutkimuksissa jo aiemmin on havaittu moniammatillisen yhteistyön myönteiset vaikutukset. Muun muassa Marina Lalayants ja Irwin Epstein (2005, 444–445, ) ovat koonneet useita moniammatilliseen yhteistyöhön liittyviä positiivisia tekijöitä. Virastojen välinen yhteistyön koordinointi ja yhteistyö lisääntyi, asiakastapausten näkökulmat laajenivat, tiedostamattomat resurssit tunnistettiin paremmin, arviointityöskentely oli laadukkaampaa sekä yhä

useampi asiakastapaus saatiin ratkaistua. Kaikki havainnot eivät kuitenkaan olleet positiivisia. Moniammatillinen yhteistyö ei kyennyt poistamaan esimerkiksi tiettyjen asiakastapausten epäselvyyksiä eikä yhteistyöllä voitu poistua esiin tulleita erimielisyyksiä. Kleinin (1990) tutkimuksissa todettiin, että yhteistyön toteuttamisessa ilmeni ristiriitaisia arvoja, ammatillisia intressejä sekä alojen välistä kilpailua. Huolimatta siitä, että ylisektorisella yhteistyöllä on monia myönteisiä vaikutuksia, täytyy työskentelyssä huomioda myös sen mahdolliset rajoitteet. Kaikki organisaatiot eivät ole yhtä valmiita yhdessä toimimiseen. Mikäli organisaatiot ryhtyvät kehittämään ylisektorista yhteistyötä niin, olisi mielenkiintoista tutkia tilannetta esimerkiksi viiden vuoden kuluttua siitä, kun tietoinen kehittämistyö on aloitettu. Olisi kiinnostavaa saada tietää toimenpiteistä, joita tehtiin ylisektorisen yhteistyön käynnistysvaiheessa ja mitä muutosprosessin aikana. Erityisesti yhteistyön vaikutukset kiinnostaisivat. Tässä tutkimuksessa asiakasnäkökulma jätettiin lähes kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Asiakas-kokemukset jo tutkitussa kontekstissa voisivat olla myös jatkotutkimuksen kohteena.

Määttä (2006, 2007) korostaa, että poikkihallinnollisella työryhmällä tuleekin olla erityinen tarve tehdä yhteistyötä, sillä muuten todellista yhteistyötä ei synny. Yhteistyötä syntyy vain siinä tapauksessa, että se liittyy konkreettisesti yhteisten asiakkaiden tai asiakasperheiden ongelmien ratkaisuun. Luhmannilaisen systeemiteorian mukaan olisikin tärkeää, että organisaatiot säilyttävät omat rajansa, omat toimintatapansa ja ominaiset rakenteensa. Vain näin toimien niille syntyy tarve toisten organisaatioiden tuottamille palveluille. Näiden tarpeiden pohjalta syntyy myös kumppanuuksia eri sektoreiden välille. Minusta tämä Luhmannilainen ajatus on erityisen arvokas siinäkin mielessä, että jokaisen organisaation täytyy tunnistaa omat rajat, mutta niistä tulee olla valmiita myös joustamaan. Toisinaan rajat tunnistetaan vasta siinä vaiheessa, kun ne ylitetään. Jokaisella systeemillä on heikko lenkki, kun se löydetään, koko systeemi paranee. Systeemiajattelu, toisin sanoen kokonaisuuksien ja niiden osien näkeminen ovat merkityksellisiä, jotta voitaisiin nähdä sisäiset toimintatavat ja tehdä vaikeasti ymmärrettävät asiat ymmärrettäviksi. Kun rakenne on kunnossa, voidaan keskittyä sisältöön.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti (2001) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alueuudistus-sivusto (2019). Maakunta- ja sote-uudistus. <https://alueuudistus.fi/etusivu>. Viitattu 1.3.2019.

Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto & Karhu, Veli & Ryytänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) (2007) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Anttiroiko, Ari-Veikko & Kallio, Olavi & Rönkkö Pentti (1993). Systeemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen lähestymistapana. Tampere: Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos 4.

Arnkil, Erik (1991) Keitä muita tässä on mukana? Viisi artikkelia verkostoista. Raportteja 23/1991. Sosiaali- ja terveyshallitus.

Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa & Arnkil, Robert (2002) Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Raportteja 253. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES.

Blakey, Joan (2014) We're All in This Together: Moving Toward an Interdisciplinary Model of Practise Between Child Protection and Substance Abuse Treatment Professionals. Journal of Public Child Welfare 8, 495–496.

Coates, Dominiek (2015) Working with families with parental mental health and/or drug and alcohol issues where there are child protection concerns: inter-agency collaboration. Child and Family Social Work 22, 1–9.

D'Amour, Danielle & Ferrada-Videla, Marcela & Rodrigues, Leticia & Beaulieu, Marie-Dominique (2005) The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. Journal of Interprofessional Care, 19, 118–119.

Edwards, Anne (2010) Being an Expert Professional Practitioner. The Relational Turn in Expertise. Springer, London.

Eriksson, Esa & Arnkil, Tom Erik (toim.) (1995) Ammattilaiset arvailevat toisistaan –tulkintaverkostot psykososiaalisessa työssä. Raportteja 185. Stakes.

Eriksson, Esa & Arnkil, Tom Erik & Rautava, Marie (2006) Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja –ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Helsinki: Sosiaali- ja trveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Stakes.

Ernst, Joy & Smith, Charles (2012) Assessment in Adult Protective Services: Do Multidisciplinary Teams Make a Difference? Journal of Gerontological Social Work 55, 21–38.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2014) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Frost, Nick & Robinson, Mark & Anning, Angela (2005) Social workers in multidisciplinary teams: issues and dilemmas for professional practice. *Child and Family Social Work* 10, 189–195.

Frost, Nick & Robinson, Mark (2007) Joining Up Children's Services: Safeguarding Children in Multidisciplinary Teams. *Child Abuse Review* 16, 184–199.

Gitlin, Laura N. & Lyons, Kevin J. & Kolodner, Ellen (1994) A model to build collaborative research or educational teams of health professionals in gerontology. *Educational Gerontology* 20, 15–31.

Helminen, Jari (2017a) Yhdessä tekeminen monialaisuuden ja moniammatillisuuden syventäjänä. Teoksessa Jari Helminen (toim.) *Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki: Edita. 14.

Helminen, Jari (toim.) (2017b). Lukijalle. Teoksessa Jari Helminen (toim.) *Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki: Edita. 5–6.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007) Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kirjayhtymä.

Honkanen, Eija & Suomala, Anne (2009) *Oppilashuollon käsikirja*. Helsinki: Tammi

Hujala, Anneli & Lammintakanen, Johanna (2018) Paljon sote-palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. KAKS-Kunnallisan kehittämissäätiö. Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 12. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/01/paljon-sote-palveluja-tarvitsevat-ihmiset-keskioon.pdf>. Viitattu 14.4.2019.

Isoherranen, Kaarina (2005) *Moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY.

Isoherranen, Kaarina (2012) Uhka vai mahdollisuus –moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja* 2012:18.

Jokinen, Arja (2008) Sosiaalityö tukena ja kontrollinen aikuisten kohtaamisessa. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) *Sosiaalityö aikuisten parissa*. Tampere: Vastapaino.

Juhila, Kirsi (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. *Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat*. Tampere: Vastapaino.

Juhila, Kirsi (2009) Sosiaalityön selontekovelvollisuus. *Janus* 17(4).

Juuti, Pauli (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.

Karila, Kirsti & Nummenmaa Anna Raija (2001) *Matkalla moniammatillisuuteen*. Kohteena päiväkotit. Helsinki: WSOY.

Karvinen, Synnove (1996) Hajoaako sosiaalityö? Havaintoja sosiaalityön ammatillisesta asiantuntijuudesta. Teoksessa Anna Metteri *Moniammatillisuus ja sosiaalityö*. Sosiaalityön vuosikirja. Helsinki: Edita. 9.

Kasurinen Helena (2009). Moniammatillinen ja poikkihallinnollinen yhteistyö peruskoulussa. Teoksessa Marjo Kenttälä & Merike Kesler (toim.). Kerhotoiminta – osa kehittyvää ja hyvinvoivaa koulua. Helsinki: Kerhokeskus-koulutyön tuki ry.

Kilpeläinen, Arja (2016). Teknologiavälitteisyys kylälaisten arjessa. Tutkimus ikääntyvien sielukylien teknologiavälitteisyydestä ja sen rajapinnoista maaseutusosiaalityöhön. Väitöskirja. Lapin yliopisto.

Klein, Julie Thompson (1990) Interdisciplinarity. History, Theory, and Practice. Detroit: Wayne State University Press.

Kontio, Mari (2013) Jaetun ymmärryksen rakentuminen moniammatillisten oppilashuoltoryhmien kokouksissa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526202747.pdf>. Viitattu 1.5.2019.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuntaliitto (2019) Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat>. Viitattu 26.3.2019.

Kuntatyönantajat (2019). Henkilöstötilastot. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>. Viitattu 26.3.2019.

Kuure, Tapio & Lidman, Jukka (toim.) (2013). Yhteisellä työllä parempaa. Opaskirja monialaisen yhteistyön kehittämiseksi nuorten hyvinvointipalveluissa. Opit käyttöön julkaisu. Hämeenlinna: Sosiaalikehys.

Lalayants, Marina (2013) Multidisciplinary Collaboration in Child Protective Clinical Consultations: Perceptions of Best Practises. *Journal of Public Child Welfare* 7, 253–274.

Lalayants, Marina & Epstein, Irwin (2005) Evaluating Multidisciplinary Child Abuse and Neglect Teams: A Research Agenda. *Child Welfare* 84:4, 444–445.

Laine, Timo (2018) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Raine, Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 50.

Latvala, Eila & Vanhanen-Nuutinen, Liisa (2003) Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Sirpa, Janhonen & Merja, Nikkonen (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell. 39.

Levine, John M. & Moreland, Richard L. (1991) Culture and socialization in work groups. In Resnick, L., Levine, J. & Teasley, S. (eds.), *Perspectives on socially shared cognition*. Chelsea, MI: BookCrafters. McCollum, J. & Hughes, M. (1990). Staffing. 257–279.

Luhmann, Niklas (2004) Ekologinen kommunikaatio. Helsinki: Gaudeamus.

Luhmann, Niklas & Bednarz, John Jr., & Baecker, Dirk (1995) Social systems. Stanford (CA): Stanford University Press.

Lukkarinen, Hannele (2003) Ihmisten kokemukset hoitotieteellisenä tutkimusilmionä: Fenomenologinen lähestymistapa. Teoksessa Sirpa, Janhonen & Merja, Nikkonen. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell. 116–120.

Lähdesmäki, Kirsi (2003) New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Mahkonen, Sami (2003) Lastensuojeluilmoitus. Edita Publishing.

Manthorpe, Jill (2003) The perspectives of users and carers. Teoksessa Audrey Leathard, (toim.) Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care. Brunner & Routledge. Hove and New York. 238–248.

Metsämuuronen, Jari (toim.) (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Metteri, Anna (1996) Elämme muutosta, jossa yhteistyö on perusteltu valinta ja realistinen mahdollisuus. Teoksessa Anna, Metteri. Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja. Helsinki: Edita. 9.

Määttä, Mirja (2006) Poikkihallinnolliset ryhmät ja perheiden ongelmiin puuttuminen. Yhteiskuntapolitiikka. Vol. 71:6. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Stakes. 569–582.

Määttä, Mirja (2007) Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 252.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005). Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Nykänen, Seija & Karjalainen, Merja & Vuorinen, Raimo & Pöyliö, Lea (2007). Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. Tutkimusselosteita 34. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. [http://www.opetushallitus.fi/download/30186\\_ohjauksen\\_alueellisen\\_verkoston\\_kehittaminen.pdf](http://www.opetushallitus.fi/download/30186_ohjauksen_alueellisen_verkoston_kehittaminen.pdf). Viitattu 9.2.2019.

Ojuri, Auli (1996) Moniammatillinen yhteistyö ja organisaatiokulttuuri. Teoksessa Anna, Metteri. Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja. Helsinki: Edita. 117–122.

Palsanen, Kati & Kääriäinen, Aino (2016) Asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoiminnallisten työskentelyn merkitykset ja seuraukset. Teoksessa Mirja, Satka & Ilse, Julkunen & Aino, Kääriäinen & Ritva, Poikela & Laura, Yliruka & Heidi, Muurinen. Käytäntötutkimuksen taito. Heikki Waris-instituutti ja Mathilda Wrede-institutet.

Parkkari, Juhani & Soikkeli, Markku & Siira, Marjaliisa (2001) Julkisuus ja salassapito moniammatillisessa työssä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Stakes.



Payne, Malcolm (2014) Modern social work theory, 4th edition, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Perttula, Juha (1995) Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Perttula, Juha (2005) Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, Juha & Latomaa, Timo. Teoksessa kokemuksen tutkimus. Helsinki: Dialogia.

Pukkila, Päivi & Helander, Jaakko & Laitila, Katja (2015). Matkalla monialaisuuteen. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. <https://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2015/11/24/matkalla-monialaisuuteen/>. Viitattu 10.2.2019.

Pärnä, Katariina (2012) Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Turun yliopisto.

Rantala, Kati (2006) Syrjäytyneille turvaa vai tuomioita. Vaietet vankilakierteet ja vastuun jakautuminen. Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus. 220–222.

Roininen, Janne & Hytönen, Jonne & Mäntysalo, Raine (2011) Digitaalisesti elinvoimaa alueille? Sektoritutkimuksen neuvottelukunta. Alue- ja yhdyskuntarakenteet ja infrastruktuurit 7/2011. <https://docplayer.fi/11978194-Digitalisaatiosta-elinvoimaa-alueille.html>. Viitattu 9.2.2019.

Roos, Satu & Mönkkönen, Kaarina (2015) Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Unipress.

Saario, Sirpa (2014) Audit Techniques in Mental Health. Practitioners Responses to Electronic Health Records and Service Purchasing Agreements. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis: 1907 and Acta Electronica Universitatis Tamperensis: 1391. 40–54.

Senge, Peter M. (1990) The fifth discipline. The Art and Practice of Learning Organization. New York: Doubleday.

Soininen, Marjaana (1995) Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama.

Sosiaalihuoltolaki 2014/1301.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2010) Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223250.pdf?sequence>. Viitattu 8.3.2019.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2018) Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. <http://stm.fi/hankkeet/lapsi-ja-perhepalvelut>. Viitattu 3.3.2018.

Statham, June (2011) A review of international evidence on interagency working, to inform the development of Children's Services Committees in Ireland. Dublin: Minister for Children and Youth Affairs.

Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos (2019a) Kasvatus- ja perheneuvonta. [https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/kasvatus\\_ja\\_perheneuvonta](https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/kasvatus_ja_perheneuvonta). Viitattu 10.2.2019.

Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos. (2019b) Varhaiskasvatus. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/varhaiskasvatuspalvelut>. Viitattu 10.2.2019.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tulensalo, Hanna (2016) Moniammatilliset asiantuntijaryhmät lastensuojelussa. Selvitys toiminnasta ja kehittämis ehdotukset. Työpaperi 16/2016. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uljens, Michael (1991) Phenomenography –a qualitative approach on educational research. Teoksessa Leena, Syrjälä & Juhani, Merenheimo (toim.). Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Uusikaiku (2019). Valtion työelämän kehittämisen kohtauspaikka. Valtiokonttori. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/luottamus-on-kaiken-perusta/>. Viitattu 2.4.2019.

Valtioneuvosto. Maakunta ja sote-uudistus. Sosiaalipalvelut. <http://alueuudistus.fi/sote-uudistus/sosiaalipalvelut>. Viitattu 3.3.2018.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018.

Varto, Juha (1992) Fenomenologinen tieteen kritiikki. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta. VOL XXX.

Viitala, Riitta & Hakonen, Anu & Arpiainen, Susanna (2017) Henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus kunnissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 11/2017. file:///C:/Users/Anne/Downloads/1878arttu2\_nro11.pdf. Viitattu 26.3.2019.

Virtanen, Juha (2006) Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Jari, Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, 152–154, 177.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2014) Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, Petri & Smedberg, Jari & Nykänen, Pirkko & Stenvall, Jari (2017) Palvelu- ja asiakastietojärjestelmien integraation vaikutukset sosiaali- ja terveyspalveluissa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/ 2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80882/palvelu-%20ja%20asiakas-tietoj%C3%A4rjestelmien%20integraation%20vaikutukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 8.2.2019.

Åhman, Helena (2012) Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro.

Övretveit, John (1995) Moniammatillisen yhteistyön opas. Helsinki: Sairaanhoitajien koulutussäätiö.

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelupyyntö

#### **PRO GRADU – TUTKIELMA / TAMPEREEN YLIOPISTO, PORI, SOSIAALITYÖ**

Olen tutkinto-opiskelija Tampereen yliopiston Porin yksikössä, yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa (sosiaalityö). Teen osana sosiaalityön opintojani Pro gradu-tutkielmaa aiheesta:

#### **POIKKIHALLINNOLLINEN YHTEISTYÖ LAPSIPERHEIDEN SOSIAALIPALVELUIDEN NÄKÖKULMASTA**

Olen kiinnostunut lapsiperheiden sosiaalipalveluiden, perheneuvolan ja varhaiskasvatuksen välisestä yhteistyöstä sekä siitä millaiseksi se koetaan tällä hetkellä ja mihin suuntaan sitä voisi kehittää. Tutkimukseen valitut henkilöt saavat mahdollisuuden tulla kuulluiksi ja tutkimuksesta saadaan tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää erityisesti käytännön kehittämis-työssä.

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jossa menetelmänä ovat henkilökohtaiset teemahaastattelut. Haastattelun kesto on noin tunti. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavalla on myös oikeus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta esitettyyn teemaan. Yksilöhaastattelut tapahtuvat tutkimukseen osallistuvien työpaikoilla. Aineisto tallennetaan ja litteroidaan. Kirjoitettu teksti analysoidaan ja lopuksi koostaan aineistosta esille nousevat teemat. Haastatteluaineisto tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua. Suoria lainauksia haastatteluista voidaan sisällyttää tutkimukseen. Haastateltavilta ei kerätä henkilötietoja (pois lukien yleiset taustatiedot).

Ohjaajani Tampereen yliopistossa on yliopistonlehtori YTT Tuija Eronen puh. 050 318 6202. Tutkimusluvan ovat myöntäneet henkilö X (sosiaalipalvelut ja perheneuvolatoiminta) sekä henkilö X (varhaiskasvatus).

Paikka \_\_\_\_\_ päivämäärä \_\_\_\_/\_\_\_\_ 2018

## **LUPAPYYNTÖ (jää tutkijalle)**

Haastateltava suostuu tutkimuksen haastatteluun sekä antaa kertyneen aineiston tutkijan käyttöön.

Aika ja paikka \_\_\_\_\_

Allekirjoitus \_\_\_\_\_

Nimenselvennys \_\_\_\_\_

## Liite 2 Teemahaastattelun runko

Haastateltavan tunniste\_\_\_\_\_

### **Haastateltavan ammatillinen tausta**

- koulutus, työkokemus, näkökulma
- arvot, normit

### **Yhteistyön määrittely**

- miten näet tämän hetkisen yhteistyön?
- toimitaanko organisaatiossa yhteistyössä?

### **Poikkihallinnollisen yhteistyön määrittely**

- millaista yhteistyötä on XXX-hallinnon alalla ja lapsiperheiden sosiaalipalveluiden välillä?
- toimiiko yhteistyö molempiin suuntiin?

### **Tilanne, mahdollisuus vuorovaikutukseen**

- paikka, aika, rauha, tila, keskittyminen, viestintä, menetelmät
- onko vuorovaikutukseen mahdollisuutta
- organisaation kulttuuri
- mahdolliset esteet

### **Millaiseksi yhteistyösuhdetta kuvataan**

Onko yhteistyö tiivistä? Rajoittaako yhteistyö toimintaa? Onko yhteistyötä muuten kuin tehtäviin liittyen? Onko yhteistyön muoto syntynyt toimijoiden välille luottamus?

### **Yhteistyön tavoitteet**

- mitä, miten, milloin, ketä, mitä varten? Miten näette tulevaisuuden?
- mitä hyötyä yhteistyöstä on?

### **Kriittiset kohdat**

- ristiriita- ja ongelmatilanteet

Haastattelurungon teemoittelu laadittu käyttäen mukailtua Honkasen ja Suomalaisen (2009, 95) moniammatillisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön mallia.

Lisäksi lähteenä käytetty Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. 108–112.